



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación

“Groupon, características y factores de éxito”

Alumno

Jeanette Cukierman Himmel

Mentor

Leopoldo Ernesto Blugerman

Buenos Aires, Diciembre de 2011

Agradecimientos

Al profesor Leopoldo Blugerman, por su impecable mentoría; simplemente expresarle mis mayores agradecimientos y admiración.

A mis padres, por haber confiado siempre en mí, haberme dado aliento y seguridad para enfrentar todos los retos y haberme infundido los más preciados valores. No me queda más que agradecerles por tanto amor y apoyo incondicional. Por haber hecho de mí la persona que soy hoy en día. Gracias.

A mis hermanas, por ser las mejores amigas.

Al Señor Agustín Gold, por inundar mi vida de felicidad y plenitud, y plagar mis días cotidianos de maravillosos recuerdos. Gracias por haber sido mi más dulce compañía durante tantas instancias de crecimiento y superación.

Resumen

GROUPON es un sitio Web de compras a través de Internet que brinda grandes ofertas diariamente, para diferentes productos, servicios y eventos culturales, ofrecidos por comerciantes locales en cada ciudad en la que opera.

Una particularidad de estas ofertas es que si no se llega a alcanzar un número mínimo de personas interesadas en este descuento y en suscribirse al mismo, no se cierra el acuerdo y nadie lo obtiene. Groupon, entonces, induce a los suscriptos a utilizar las redes sociales, como un medio práctico para contactar a sus amigos y alentarlos a que ellos también se sumen a la compra, y todos puedan obtener entonces la oferta (“tip the Deal”).

Se trata, aparentemente, de un modelo de negocio WIN-WIN-WIN en donde el cliente gana con los descuentos, el negocio minorista (proveedor de los servicios o productos ofertados) gana con las ventas a corto plazo, la publicidad que obtiene al ofertar su producto con Groupon y la seguridad de tener un número suficiente de clientes que hagan que el descuento ofrecido valga la pena, y Groupon gana una parte del dinero de las promociones vendidas (Moosylvania, 2010).

Con el rápido y significativo crecimiento que ha experimentado la compañía, muchos la conocen como “the fastest grow in the business, in Web history”. Con su modelo de negocios es considerado el propulsor y es tomado como representativo de esta nueva Industria que es la de las cuponeras online, habiendo atraído a expertos imitadores y miles de *clones* desplegados por todo el mundo.

En el presente trabajo de graduación, se tratarán de desarrollar las particularidades de este fenómeno, teniendo como objetivo principal el de analizar su modelo de negocios, estudiando en detalle los componentes que lo integran.

Palabras clave: Groupon, modelo de negocios, factores de éxito, industria de las cuponeras Online.

Índice

1. Introducción	6
1.1. Problemática	6
1.2. Preguntas de Investigación	8
1.2.1. Pregunta Principal	8
1.2.2. Preguntas Complementarias	8
1.3. Objetivos	8
1.3.1. General	8
1.3.2. Específicos	8
1.4. Estrategia Metodológica	9
1.4.1. Tipo de Estudio	9
1.4.2. Estructura	9
1.4.3. Método de recolección de datos	10
1.5. Antecedentes	11
2. Escenario y Conceptos Previos	14
2.1. Internet	15
2.2. E-Commerce	17
2.3. Web 2.0	18
2.4. Social Media	21
3. CASO GROUPON	24
3.1 Cómo opera Groupon	24
3.2 Modelo de negocios de Groupon	32
3.2.1 Sales Promotions	34
a) Introducción	35
b) Definición	35
c) Los cupones de descuento como herramienta de sales promotions de Groupon	38
3.2.2 Explotación de las Redes Sociales	40
a) Introducción	41
b) Definición	41
c) Las redes sociales como herramienta para Groupon	43
3.2.2.1 User-generated Content	45
3.2.2.2 Word of Mouth	49
3.2.3 Poder de la Compra Colectiva	54
a) Introducción	55
b) Definición	55
c) La compra colectiva como herramienta para Groupon	56
d) Trayectoria de la Compra Colectiva	57
4. Análisis	61
4.1. Factores de éxito: diferencias con los primeros sitios de compra colectiva	61
4.1.1. Factores externos	61
4.1.2. Factores Internos	62
4.2. Competidores Contemporáneos y potenciales de Groupon	69
4.3. ¿En qué sentido es Groupon Innovadora?	72
4.3.1 Precisiones conceptuales sobre la innovación	72

4.3.2 Innovación de Groupon.....	73
4.4. Posibilidades y Limitaciones de Groupon.....	77
4.5. Recomendaciones.....	80
5. Conclusión Final.....	88
6. Futuras Investigaciones.....	92
7. Anexos.....	93
7.1. Desgrabaciones de entrevistas.....	93
7.1.1. Entrevista a Diego Bresler, director general de Groupon Argentina y Uruguay.....	93
7.1.2. Entrevista a Alan Kraus, managing director de Groupon Argentina y Uruguay.....	101
7.1.3. Entrevista a Matias Balaclav, uno de los fundadores de Big Deal.....	105
7.2. Comentarios clientes/ comerciantes que participaron con Groupon.....	111
7.2.1. Estudio de Dholakia.....	111
7.2.2. Comentarios recaudados por este trabajo.....	119
7.3. Imagen.....	122
7.4. Nota de La Nación: entrevista al CEO de Groupon.....	123
8. Bibliografía.....	130

1) INTRODUCCION

1.1 Problemática

GROUPON es un sitio Web de compras a través de Internet que proporciona ofertas diarias en forma de tradicionales cupones de descuento, para diferentes productos, servicios y eventos culturales, ofrecidos por comerciantes locales en cada ciudad en la que opera. Los consumidores que compran la oferta, deben pagar el precio indicado en la página, y luego poseen cierta cantidad de tiempo (en general hasta un año), para ejercer su cupón en el negocio minorista que provee el producto o servicio ofertado (Dholakia, 2010).

Los descuentos ofrecidos, que van desde un 40% hasta un 90%, son presentados como “Deals” (acuerdos) y tienen la particularidad de que si no se llega a alcanzar un número mínimo de personas interesadas en este descuento y en suscribirse al mismo, no se cierra el acuerdo y nadie lo obtiene (Byers, et al, 2011; Saporito, 2011). Es decir que el “Deal” es activado solo si cierto número de personas deciden realizar la compra (Dholakia, 2010). De esta manera, la compañía le garantiza un número mínimo de ventas al minorista que trabaja con Groupon, haciendo que la transacción y descuento ofertado valga la pena para el mismo (Gallagher, 2011).

El cliente suscripto a Groupon, recibe ofertas diariamente. En las que está interesado, hace su reserva anotando sus datos de tarjeta de crédito y no se le cobra nada hasta que no se llegue al cupo necesario para que la oferta se active (“tipping point”). Así, una de las particularidades del modelo propuesto por Groupon es inducir a la *Compra Colectiva*, ya que los suscriptos tienen la oportunidad de obtener un significativo descuento solo si unen sus demandas. Este tema se abordará con detenimiento a lo largo del trabajo de graduación.

Siguiendo con la misma temática, como bien explica Dholakia (2010), las promociones de Groupon tienen un aspecto social. Como la oferta es válida solo si se adquiere la masa crítica necesaria, Groupon induce a los suscriptos a utilizar las redes sociales, como un medio práctico para contactar a sus amigos y alentarlos a que ellos también se sumen a la compra, y todos puedan obtener entonces la oferta (“tip the Deal”). Así, según el autor, no es de extrañar que las novedades sobre Groupon se expandan en forma viral a través de diferentes plataformas como Facebook o Twitter. “Fueled by its popularity, the label “Grouponer” has entered the contemporary lexicon to describe deal-savvy, socially networked online shoppers” (Dholakia, 2010:2).

Es aquí, entonces, que este modelo presenta otra característica interesante, que es *la Explotación de las Redes Sociales*, ya que el cliente interesado en adquirir el producto puede recomendar o sugerir esta oferta a sus amigos ya sea mediante Facebook, Twitter, entre otras, justamente para llegar a obtener el cupo de compradores y poder materializar así su compra. Si no se llega a este cupo, no habrá venta.

Groupon expone su modelo como una forma alternativa a la publicidad tradicional. “Marketers have acknowledged the effectiveness of promotions in drawing new customers to businesses. The exposure to a small business from a Groupon promotion is undeniable and its efficacy is increasing directly as the Groupon site becomes more and more popular” (Dholakia, 2010: 3)

Groupon, entonces, se presenta a sí mismo como una gran oportunidad para los consumidores finales, otorgándoles gran poder de compra en mercados locales, como también para los negocios minoristas en estos mercados, ya que puede ser utilizado como una herramienta no tradicional de marketing para darse a conocer o para la captura de nuevos clientes. Sin embargo, se discute si esta herramienta es realmente eficaz para los negocios minoristas. Esta problemática será analizada con detenimiento durante este trabajo.

Lo que no se pone en duda es el rápido y significativo crecimiento que ha experimentado la compañía. Con su modelo de negocios es considerado el propulsor y es tomado como representativo de esta nueva Industria que es la de las cuponeras online, habiendo atraído a expertos imitadores y miles de *clones* desplegados por todo el mundo (Underwood ,2010; Dholakia, 2010; Edelman, Jaffe, Kominers, 2010; Underwood, 2010; McIntosh, 2010; Saporito, 2011, Dholakia, 2011; Saporito, Bill, Dholakia, 2011)

En el presente trabajo de graduación, se tratarán de analizar las particularidades de este fenómeno en las secciones subsiguientes.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta principal:

- ¿Cuáles son las características principales del modelo de negocios de Groupon?

1.2.2 Preguntas complementarias:

- ¿Es innovador el modelo de negocios de Groupon?
- ¿Qué factores, tanto internos como contextuales, han logrado el éxito o diferenciación de Groupon por sobre otras competidoras?
- ¿Cómo logró esta compañía imponerse como líder en el negocio de las *cuponeras Online*?
- ¿Cuáles son sus posibilidades y limitaciones?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general:

- Conocer las características más representativas del modelo de negocios de Groupon.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Analizar el modelo de negocios que plantea Groupon y los recursos que eventualmente hayan contribuido en su crecimiento.
- Identificar la nueva industria de Cuponeras Online creada a partir de esta modalidad de negocio.
- Analizar sus principales competidores o seguidores, y su reacción ante esta nueva oportunidad de negocio.

- Evaluar el porqué del éxito y crecimiento de Groupon, y las eventuales limitaciones de su modelo de negocios.

1.4 Estrategia Metodológica

1.4.1 Tipo de estudio

La presente investigación busca analizar el caso Groupon, considerándolo, como se explicitó anteriormente, el impulsor o creador de esta nueva industria de las Cuponeras Online. De esta manera, se trata de un trabajo de graduación descriptivo donde se requiere conocimiento del área a investigar y se va a intentar adaptar la teoría a un caso específico. En este sentido entonces, *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”* (Hernandez Sampieri, 1998: 60).

1.4.2 Estructura

Podemos llamar a nuestro trabajo sobre Groupon un *estudio intrínseco de caso*. *“El caso viene dado. No nos interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre algún problema en general, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso en particular. Tenemos un interés intrínseco en el caso”* (Stake, 1999: 16).

Como bien se expresó anteriormente y será detallado en profundidad a lo largo de este trabajo, Groupon consiste en una página de compras a través de Internet que ofrece cupones de descuento por día en productos, servicios y eventos culturales en cada ciudad. Esta empresa fue fundada en Chicago en 2008, y hoy tiene presencia en 175 mercados en Norte América y 400 mercados en el exterior.

Tomaremos como eje de análisis el caso Groupon y se analizará en detalle su aspecto estratégico. Para poder extraer conclusiones y observaciones, en primer lugar, es necesario conocer las características y funcionamiento de Groupon, detalladas en la sección de la

introducción, como también los conceptos previos, los cuales ilustran al lector el contexto en el cual surge Groupon.

Para el análisis del caso de Groupon, se examinarán diferentes factores que tratarán responder los principales cuestionamientos de este trabajo: se analizarán los que juzgamos que son los **factores** que le otorgan a Groupon una **ventaja competitiva** sobre sus competidores, como su estrategia basada en la compra colectiva, precios basados en descuentos, y su capacidad de alcance a partir del uso de herramientas de tecnología de información como redes, correo electrónico y sitios Web. Así, se analizarán y justificarán los componentes principales que conforman el modelo de negocios de Groupon, teniendo en cuenta conceptos claves como “la explotación de las redes sociales”, “la compra colectiva”, “las promociones de venta y los cupones de descuento”, entre otros.

Asimismo, para intentar probar que Groupon fue el impulsor y actual líder de esta suerte de nueva industria, se analizará el contexto, la historia y la situación actual de esta empresa para dar cuenta de su evolución. Será también importante recoger los pareceres de los competidores de nuestro caso de análisis.

Luego, investigaremos las similitudes y diferencias de Groupon con las primeras páginas web de compra colectiva online que hoy ya no existen. Indagaremos qué características posee Groupon que no poseían los primeros sitios Web de compra colectiva, y analizaremos si éstas son suficientes para que Groupon mantenga su liderazgo y obtenga éxito a largo plazo. Siguiendo con este análisis, es de gran importancia considerar en términos generales a sus competidores y ver cómo estos han respondido al modelo de negocio implementado por Groupon.

Por último, trataremos de responder a las preguntas de investigación y llegar a nuestras conclusiones.

1.4.3 Método de recolección de datos

Se trabajará con fuentes primarias, realizando entrevistas a un asociado de Groupon, a empleados de esta compañía, como también a un asociado de una empresa competidora

(Big Deal)¹, la cual ha copiado el modelo de negocios de Groupon. Buscaremos descubrir si es que ellos reconocen a Groupon como el pionero de esta ola de nuevos modelos de negocio o si lo consideran referente, si operan de la misma manera que esta empresa o si varía en cierto sentido, y si es Big Deal un competidor directo de Groupon.

Nos basaremos también en información secundaria, que consiste en documentos internos de Groupon y su competidor, es decir reportes y análisis realizados por estas empresas, así como también fuentes externas como libros, artículos académicos, artículos de diario, revistas, análisis realizados por otras entidades, páginas Web.

1.5 Antecedentes

Para la realización de este trabajo, hemos leído y tenido en cuenta otros trabajos de graduación, que han contribuido, de distintas maneras, al desarrollo de nuestra temática.

En primer lugar, resulta pertinente dar cuenta del trabajo “Factores claves de éxito en industrias de servicios de gran crecimiento”, de Eric Zynda Aiub (1998), el cual argumenta que todo producto o sector atraviesa, a lo largo del tiempo, diferentes etapas del ciclo de vida; y que la comprensión de las problemáticas, oportunidades y áreas durante cada una de estas etapas es clave, ya que nos permite optimizar la asignación de recursos, los que siempre son limitados. Esto es especialmente importante durante la etapa de crecimiento, donde los competidores construyen la posición competitiva. De esta manera, se entiende porqué muchas veces se considera a la etapa de crecimiento como la prueba más exigente para cualquier empresa. En la sección conclusiva, este trabajo afirma que el objetivo de alcanzar un liderazgo dominante no es caprichoso, ya que esta es la situación competitiva que generalmente se relaciona con las más altas rentabilidades.

Vale, también, destacar el aporte que nos ha hecho el trabajo titulado “Customer Satisfaction, el e-commerce en la Latinoamerica y en el mundo”, de Mariela Alejandra

¹ <http://www.bigdeal.infobae.com>

Martínez (2000). Hemos tenido en cuenta lo planteado por este trabajo a la hora de definir lo que llamamos “Escenario y conceptos previos”, como también nos ha aportado a nuestro conocimiento general sobre el e-commerce y lo que éste representa.

Este trabajo además argumenta que para competir en una emergente economía digital, las empresas necesitarán cambiar sus modelos de negocios. Y lo que hace a este cambio aun más desafiante es el ritmo acelerado en el que debe hacerse para poder formar parte de este nuevo mundo que se actualiza constantemente.

Agrega también que las empresas y organizaciones de todo tipo y de todas las industrias han aprendido que tiene sentido utilizar la red para alcanzar a sus clientes. Los avances tecnológicos constantes y el siempre creciente número de clientes con acceso a Internet son algunas de las razones para este desarrollo masivo de negocios online.

Por último, este trabajo concluye que “La satisfacción del cliente es el requisito más importante e indispensable para una empresa que busque ser exitosa haciendo comercio electrónico” (Martínez, 2000:2). Esta conclusión resulta ser muy pertinente para nuestra investigación y será tomada en cuenta a la hora de realizar el análisis de nuestro trabajo.

Un tercer trabajo que hemos revisamos es el de Maia Mazar Barnett, “Factores de éxito en los programas de Voluntariado Corporativo”, (2005). Si bien este trabajo trata la temática de “factores de éxito”, éste no brinda una definición precisa de qué se entiende por “factores de éxito”, sino que se limita a describir los criterios que utilizan las diferentes empresas elegidas para la investigación, para definir el éxito en su caso en particular. Estos factores resultaron ser muy específicos en cuanto a la temática de “Programas de voluntariado cooperativo”, por lo que su análisis difiere del desarrollo de este trabajo.

Otro trabajo que hemos tenido en cuenta es el que se titula “El modelo de negocios de los clubes europeos de fútbol”, de Carlos Nourry (2010). Nuestra intención era la de leer este trabajo para dilucidar cómo es que éste trata la temática de “Modelo de negocios”, y eventualmente extraer información útil sobre su investigación para el desarrollo de la nuestra. Pero la forma de abordar la temática que poseen ambos trabajos difiere. Esto se debe, en primer lugar, a que si bien este trabajo desarrolla sobre “modelo de negocios”, éste es en referencia a los clubes de fútbol, mientras el nuestro busca analizar una empresa de e-commerce como es Groupon, siendo estas dos organizaciones muy diferentes. Por consiguiente, la bibliografía utilizada para hacer el análisis de nuestras respectivas organizaciones también difiere.

Por último, otro trabajo que aportó a nuestra investigación es el que realizó Daniel Jecic (2010), “Comunidades Virtuales: características y factores de éxito”. Si bien este trabajo ha contribuido a la hora de definir lo que llamamos “Escenario y conceptos previos”, su mayor aporte tiene que ver con la estructura, la organización y sucesión de temas en este trabajo, el cual fue de gran influencia a la hora de establecer la estructura del nuestro y cómo guiar al lector a través de nuestra investigación.

Si bien ningún trabajo de graduación encontrado trata sobre *Groupon* y el eventual surgimiento de esta especie de nueva industria que es la de las *Cuponeras Online*, estos trabajos, como mencionamos, han contribuido, en cierta forma, con nuestra investigación.

2) ESCENARIO Y CONCEPTOS PREVIOS

Como afirma Castells et al. (2007), la estructura social de nuestro tiempo es la sociedad de red. Esta es la sociedad en la que hemos ido entrando desde hace algún tiempo, en un proceso de transición a partir de la sociedad industrial. Pero de la misma forma en que la sociedad industrial coexistió durante varias décadas con la sociedad agraria que la precedió, la sociedad de red se mezcla en sus formas, sus instituciones y sus vivencias, con la estructura social de la sociedad de donde surgió. Es decir que hoy en día, muchas actividades *offline* se siguen desarrollando, pero éstas están cada vez más influenciadas por herramientas tecnológicas propias de la sociedad de red. Toda la humanidad, sea donde sea y quien quiera que sea, está cada vez más condicionada e influenciada con aspectos tecnológicos y redes que configuran esta sociedad. La sociedad de red es la estructura social dominante en el planeta, que va moldeando las formas de relacionarse, las formas de consumir, las formas de hacer negocios, y hasta la forma de ser y de existir. Esta sociedad a la que se refiere Castells es aquella en la que la productividad y competitividad de empresas depende, fundamentalmente, de la capacidad de generar conocimiento y procesar información eficientemente. Pero esta evolución depende principalmente de los *instrumentos* que ofrece esta sociedad (Castells et al., 2007).

El mencionado autor también argumenta que la entrada a la sociedad de red solo ha podido desarrollarse a partir de un nuevo sistema tecnológico, el de las tecnologías de información y de comunicación. Sin estas tecnologías no hubiera podido constituirse la sociedad de red, y por ende, ninguno de los nuevos modelos de negocios, ni nuevas formas de interacción que surgieron a partir de esta sociedad.

De la misma manera, no fue la electricidad la que originó la sociedad industrial, pero sin la electricidad ni el motor eléctrico no hubiera habido sociedad industrial tal y como la hemos conocido (Castells et al., 2007). Es así que basándonos en lo expuesto por este autor, el presente trabajo considera imprescindible destacar, como diría Castells, aquellos *instrumentos tecnológicos* presentes en el desarrollo de esta sociedad, que hicieron posible la aparición y evolución del modelo de negocios de Groupon.

Una breve descripción o reseña de los conceptos de “Internet”, “e-commerce”, “Web 2.0” y “Social media” serán provistos para ofrecer al lector un acercamiento o entendimiento sobre la identidad de Groupon y el contexto en el que surge, en definitiva, para entender

los mencionados *instrumentos* que generaron la posibilidad de desarrollo de este modelo de negocio. El surgimiento de Groupon no ocurre entonces como un hecho aislado, sino que se genera a partir de ciertas condiciones específicas contextuales dadas, resumizadas más arriba por Castells.

Si bien este trabajo identifica posteriormente ciertos componentes que son propios del modelo de negocios de esta compañía, es imprescindible destacar que sin alguno de estos conceptos previamente mencionados, las actividades de Groupon, tal cual se conocen hoy en día, no pudiesen llevarse adelante. Entonces, Groupon depende de estas herramientas disponibles en el mercado para desarrollar su modelo de negocios.

2.1) Internet

Internet, según Castells et al. (2007), es a la vez el instrumento clave y el símbolo de este nuevo sistema tecnológico, es una red pública mundial de redes que interconectan miles de redes para formar una “telaraña” de comunicación. Muchas redes privadas, algunas con miles de usuarios, se conectan con Internet utilizando los servicios de los proveedores de servicios de Internet (ISP). Funciona como una gran autopista que facilita el intercambio entre usuarios, organizaciones con o sin fines de lucro, y sucursales de empresas separadas por grandes distancias geográficas.

Representa uno de los ejemplos más exitosos de los beneficios de la inversión sostenida y del compromiso de investigación y desarrollo en infraestructuras informáticas. A raíz de la primitiva investigación en conmutación de paquetes, el gobierno, la industria, y el mundo académico han sido copartícipes de la evolución y desarrollo de esta nueva y excitante tecnología. Hoy en día, términos como `janucuk@hotmail.com` y `http://www.google.com` fluyen fácilmente en el lenguaje común de las personas. (Barry et al., 2004).

Internet es una red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación (Real Academia Española, 2009). Una red de comunicación es una interconexión eléctrica entre dos o más computadoras que pueden estar en el mismo edificio o en diferentes continentes.

Continuando con esta idea, Internet se muestra como un espacio común donde no solo se encuentra el compromiso de investigación y el desarrollo de nuevas infraestructuras informáticas, sino también la creación de pertenencia de una nueva generación de individuos hacia el medio, concibiendo un nuevo idioma, nuevas formas de comunicarse, nuevas formas de relacionarse, y nuevas formas de hacer negocios (Jejcic, 2010).

La predecesora de Internet, Arpanet, fue creada en la década de 1960 para uso miliar y científico. Su propósito fundamental era mantener las vías de comunicación en caso de que una guerra nuclear o un desastre natural destruyera las piezas críticas de los sistemas de comunicación de la época (Martínez, 2000). Aunque Internet se puso en marcha en su primera versión en Estados Unidos en 1969, fue realmente en los años noventa cuando tuvo lugar su extraordinaria expansión, constituyéndose en el sistema nervioso de la sociedad red (Castells et al., 2007)

El uso empresarial de Internet se está desplazando de un intercambio electrónico de información a una amplia plataforma para aplicaciones empresariales estratégicas que incluyen la colaboración entre socios comerciales, investigación de competidores, suministro de soporte a clientes y distribuidores, y especialmente, la compra y venta de productos o servicios (Laudon y Laudon, 2008; O'Brien y Marañas, 2005).

Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado. El concepto de “Long Tail”, acuñado por Chris Anderson ha tenido bastante repercusión, puesto que representa un nuevo modelo económico basado en la Web (Anderson, 2007), algunas implicancias se advertirán en este trabajo.

La reducción en el coste de almacenamiento y distribución que permiten las nuevas tecnologías, hace que no sea ya necesario focalizar el negocio en unos pocos productos de éxito, aquellos que representan la mayoría de las ventas. El autor plantea además que ahora existen dos mercados: uno, el tradicional, centrado en el alto rendimiento de pocos productos y otro nuevo, basado en el concepto de “Long Tail”, centrado en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que puede igualar o superar al primero. Ciertas tiendas online pueden tener en sus estanterías tanto los productos de gran demanda como los que compran pocas personas. De estos últimos venden pocos, pero sumados generan un gran beneficio (Anderson, 2007).

El mundo digital parece superar la ley de Pareto o regla del 80/20, que recomendaba centrarse en el 20% de los productos y usuarios para obtener el 80% de los ingresos. Muchas de las empresas de éxito online incluyen en su estrategia la *Long Tail*, atendiendo así a todo tipo de demanda.

2.2) E-commerce

En la última década, las organizaciones han comenzado a operar el comercio electrónico a través de Internet, la red de redes. La tecnología de información ha transformado la manera en que las personas trabajan. El comercio electrónico (e-commerce), a partir de las tecnologías de información, ha desatado otra revolución, que está cambiando la forma en que los negocios compran y venden productos y servicios. Asociado con la compra y venta de productos y servicios a través de redes de comunicación computacionales, el e-commerce conduce el comercio tradicional a través de nuevas formas de transferir y procesar la información (Nag, Bajaj, 2005).

El comercio electrónico puede ser definido como la realización de negocios a través de redes interconectadas utilizando tecnologías basadas en la Web. Éste abarca la totalidad del proceso en línea de desarrollo, marketing, venta, pago de productos y servicios adquiridos, despacho, prestación de servicios, con el respaldo de una red mundial de socios comerciales (Laudon y Laudon, 2008; O'Brien y Marañas, 2005).

Existen dos categorías básicas de aplicaciones de comercio electrónico: business-to-business o business-to-consumer. El e-commerce no solo automatiza procesos manuales y el papeleo, sino que también ayuda a las organizaciones a ingresar en el contexto electrónico y cambiar la forma en la que operan, aumentando su eficiencia (Nag, Bajaj, 2005).

Como un paso posterior al e-commerce, se encuentra el e-business, el cual es el marco para una serie de procesos electrónicos singulares que acompañan la cadena de valor desde el proveedor hasta el consumidor. No se puede alcanzar el e-business sin pasar primero por el e-commerce. A éste le concierne el mejoramiento del negocio mediante el uso de herramientas electrónicas y la optimización de la cadena de valor. Se enfoca en el servicio, la reducción de costos, y la optimización de los procesos. Integra a través de una

plataforma electrónica, los diferentes procesos y actores de la cadena de valor (Laudon y Laudon, 2008; O'Brien y Marañás, 2005).

Coincidiendo con esto, Rosen (2002) afirma que “e-business is a superset of e-commerce. One component of transitioning your company from a traditional business to an e-business occurs when you incorporate e-commerce into your company’s flow” (Rosen, 2002: 2).

Pero existen otras actividades aparte del e-commerce como las que rastrean la satisfacción del cliente, las que coordinan eficientemente las interacciones con los proveedores o la distribución, etc. Si bien estas actividades no apoyan directamente la venta o ayudan al consumidor a realizar la compra, éstas hacen al ambiente general de ventas. Por lo que en definitiva el e-commerce es el componente de venta online de una página Web, y el e-business es la integración de las actividades de una organización en todo el proceso de venta (Rosen, 2002).

El mundo se encuentra frente a una nueva revolución industrial, la cual está siendo delimitada por el Internet, y especialmente por el e-commerce y el e-business. “*There is a paradigm shift from paper-based transactions to fully electronic organisations, and IT and tools of Internet commerce have begun to transform industries in many fundamental ways.*” (Nag, Bajaj, 2005: 16)

2.3) Web 2.0

En otoño de 2001 se produjo el estallido de la burbuja tecnológica, lo que provocó que muchas empresas desaparecieran del mercado o vieran fuertemente reducidas sus expectativas, pero eso no pasó con todas. Algunas sobrevivieron y otras aparecieron con nuevas ideas y nuevos modelos de negocio. En el año 2004 dos empresas del sector informático, O'Reilly y MediaLive International, realizaron un brainstorming para analizar aquellas que habían superado la crisis y poder identificar las características claves de éxito. A las que no lo superaron las denominaron “web 1.0” y a las que sí, o estaban teniendo éxito en ese momento las llamaron “web 2.0” (Dídac, 2007)

Así el concepto de la Web 2.0 es un término industrial, haciendo referencia a la restauración del optimismo luego de la primer burbuja de las *punto com* comenzado a mediados de los noventa (Song, 2010).

En su primer trabajo O'Reilly no da una definición de Web 2.0, así que cuando se le pidió esa definición, éste envió un mensaje al blog de su empresa definiéndola (Dídac, 2007). Afirmó que las aplicaciones Web 2.0 son aquellas que sacan partido a las ventajas intrínsecas de la web, ofreciendo un servicio continuamente actualizado que mejora cuanto más gente lo use, utilizando y remezclando los datos de múltiples recursos, incluyendo los usuarios individuales, a la vez que ofrecen sus propios datos y servicios de tal forma que pueden ser reutilizados por otros, creando una “arquitectura de participación” en red, yendo más allá de la página de la Web 1.0 para ofrecer experiencias de usuario cada vez más ricas (O'Reilly, 2005).

La Web 2.0 representa una segunda generación de Websites que están transformando completamente las experiencias en Internet. El término Web 2.0 es comúnmente utilizado para referirse a formatos de Web como blogs y sitios de redes sociales que impulsan las conexiones sociales y la participación de los usuarios (Song, 2010).

La auténtica revolución viene de la concepción que se tiene de los usuarios: se ha pasado de hablar de ellos como consumidores de información a tratarlos en términos de carácter participativo en la elaboración y gestión de los contenidos. Este cambio es debido al desarrollo de los principios de confianza radical y aprovechamiento de la inteligencia colectiva (Dídac, 2007).

Es decir que, mientras la Web 1.0 consiste en la transmisión en un solo sentido por parte de productores de contenido hacia en general un público pasivo, la Web 2.0 involucra una gran interacción entre los productores tradicionales de contenido por un lado, y usuarios más activos, quienes participan, comentan y hasta producen contenido ellos mismos por otro. Esto ha creado una especie de nueva inteligencia colectiva donde todos pueden agregar algo, proporcionando nuevas y diversas fuentes de información (Valcke, Lenaerts, 2010).

El software social supone un elemento clave en todo el desarrollo de la Web 2.0,

especialmente en lo que se refiere al aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Se entiende como tal al conjunto de aplicaciones que permiten a los individuos comunicarse unos con otros y seguir las conversaciones a través de la Web (Tepper, 2003). Este aprovechamiento se puede realizar, por ejemplo, de las siguientes formas:

- Crear contenidos por parte de los usuarios, como en el caso de los blogs y las wikis. Los usuarios registran su conocimiento, crean nueva información.
- Compartir objetos digitales, como pueden ser vídeos, fotografías, documentos o enlaces favoritos.
- Aportar comentarios a los objetos digitales compartidos. Por ejemplo, sobre los vídeos de YouTube, un libro en Amazon, o una opinión sobre el contenido del mensaje de un blog.
- Incluir etiquetas (tagging) que describan el contenido de un objeto digital.
- Realizar valoraciones mediante puntuaciones (rating), recomendaciones o referencias
- Otras informaciones que se generan por el propio uso del servicio, básicamente a partir de los análisis de los logs de los servidores.

Como explica Dídac (2007), todas estas formas de aprovechar el conocimiento colectivo tienen una característica común: el servicio mejora cuantos más usuarios tenga, ya que los usuarios aportan un valor esencial al servicio y la información es compartida. Cuanto más opiniones, recomendaciones o valoraciones, más valiosa resulta la información obtenida. Dentro de esta filosofía se crean servicios orientados a la participación. El nuevo reto va a consistir en diseñar servicios atractivos, que sean útiles para los usuarios y les invite a participar y a aportar su conocimiento (Dídac, 2007).

A la Web 2.0 se la caracteriza por la comunicación abierta y la descentralización de la autoridad. El concepto de que los usuarios de la Web 2.0 son “co-developers” se relaciona con ideas que describen el mundo del blogging como “we, the media” (Gillmor, 2004; Booth, 2008). Como resultado el contenido creado por los usuarios (o user-generated

content, UGC) de los blogs, wikis y redes sociales, es aclamado por su “naturaleza democrática”. La creencia de que las opiniones o conocimiento agregados de un grupo constituido por diferentes personas pueden brindar mejores respuestas e innovaciones que la de un individuo experto es, en muchas maneras, la normativa o base de la Web 2.0 (Song, 2010).

Para estar seguro, la Web 2.0 representa varias cosas: es un conjunto de diferentes técnicas y tecnologías, una nueva generación de software, y un conjunto de nuevos modelos de negocios, que todos facilitan nuevas practicas sociales y expresivas para los usuarios contemporáneos de Internet (Song, 2010).

2.4) Social Media

En los últimos años, el *Social Media* o *Medios de Comunicación social*, se han convertido en un nuevo componente del marketing integrado de las empresas (también conocido como integrated marketing communications, IMC) que le permite a las mismas establecer fuertes relaciones con sus consumidores (Mangold y Faulds, 2009).

Tradicionalmente, los consumidores solían utilizar Internet para simplemente diseminar contenido: lo leían, lo miraban, lo usaban para comprar productos o servicios. Cada vez más, los consumidores están utilizando plataformas, tales como sitios de intercambio de contenido, blogs, redes sociales o wikis, para crear, modificar, compartir, y discutir contenidos de Internet. Esto representa el fenómeno del Social Media, el cual hoy en día impacta significativamente en la reputación de una firma, sus ventas y hasta su supervivencia (Kietzmann, et al., 2011).

Los **Medios de Comunicación Sociales** (*Social Media* en inglés) o simplemente **Medios Sociales** son plataformas de comunicación online donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Kaplan y Haenlein (2010) definen a los medios sociales como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la

creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario (en Inglés, User-generated Content o UGC) (Kaplan y Haenlein, 2010)

El Social media abarca una variedad de formatos de intercambio de información Online que incluyen: 1) Sitios de redes Sociales (SNSs), como por ejemplo Facebook, MySpace, LinkedIn, Friendster, que permiten a los usuarios encontrar y conectarse o vincularse con otras personas. 2) Sitios para compartir creatividad o “Social sharing sites” como YouTube y Flickr, Snapfish, que le permiten a los usuarios crear, subir y compartir videos o fotos con otros. 3) Sitios Web colaborativos como Wikipedia. 4) Sitios sociales de noticias como Digg, Sphinn, Newsvine, BallHype, que le permiten a los usuarios leer sobre temas de noticias y luego comentar y/o votar el artículo. 5) Blogs y los sitios de texto como WordPress, Blogger, Typepad, Twitter, y Squarespace. (Mangold y Faulds 2009; Elefant, 2011; Jones, 2009)

Entre los distintos tipos de Social media, los sitios de redes sociales son los más representativos y los que reciben la mayor atención por parte de investigadores, educadores o profesionales (Boyd y Ellison 2008; Ellison et al. 2007; Thelwall 2008, 2009, Elefant, 2011)

El Social Media es en esencia, una categoría de los medios Online donde las personas están conversando, participando, compartiendo, discutiendo, socializando. La mayoría de los servicios de Social Media alienta la discusión, el feedback, la votación, comentarios y compartir información entre las diferentes partes. Se trata más de una conversación en dos sentidos, en vez de la comunicación en un solo sentido como ocurre con los medios tradicionales. Otro aspecto de los medios sociales es la idea de mantenerse conectado o vinculado (linked) a otros sitios, recursos o gente (Jones, 2009).

Dadas sus características, los medios sociales son un conjunto de plataformas digitales que, como veremos más adelante, amplía el impacto del WOM (marketing boca a boca) y algunos los definen como contenido generado por el usuario (user-generated content o UGC) (Agichtein, et al., 2008; Fill, 2009). En un artículo de The Economist, se argumenta que los consumidores actuales usan el social media para apoyar la realización de sus compras, ya que estos se basan en “recomendaciones de amigos” (The Economist, 2009).

El advenimiento de la Web 2.0 ha permitido el desarrollo y evolución del Social Media. El social media, a través de la Web 2.0 permite a los usuarios, como individuos o redes sociales, distribuir información en base a sus observaciones u opiniones, siendo muchas veces este tipo de referencias más significativas o creíbles para la audiencia (Kerrigan, Graham, 2010).

Entonces, como mencionamos, estos conceptos, *instrumentos* en términos de Castells et. al. (2007), resultan ser prerequisites básicos para que se pueda llevar a cabo el negocio de Groupon. Es decir que son herramientas que apoyan de manera indirecta, pero esencial, las actividades de la empresa.

3) CASO GROUPON

3.1) Cómo opera Groupon

Ejerciendo el rol de intermediario en las actividades de compra colectiva entre los comerciantes minoristas y los consumidores, Groupon es responsable de la coordinación durante todo el proceso, incluyendo la negociación, los arreglos, la ejecución, la iniciación de la oferta (o *Deal*), la exposición del bien o servicio, etc. Éste retiene en general, la mitad de las ganancias obtenidas por las ventas de los cupones, mientras que la otra mitad le corresponde al comerciante minorista que provee el producto o servicio ofertado por medio de los cupones en cuestión (Byers, et al, 2011), por lo que Groupon obtiene sus ganancias a partir del cobro de un porcentaje a los comerciantes. Por ejemplo, si un restorán por medio de Groupon cobra un cupón de \$20 por una comida que originariamente costaba \$40, Groupon retiene \$10 por esa venta. (Edelman, Jaffe, and Kominers ,2010)

Así como los Deals necesitan de un mínimo número de personas para poder activarse, la mayoría de ellos también cuentan con un máximo de personas que pueden adquirir el cupón, establecido por el comerciante, dada la capacidad de cada negocio (Byers, et al 2011). En un principio, no existía un cupo máximo de personas que puedan obtener el Deal, y esto resultó en que ciertos negocios minoristas se vieran sobrepasados y abrumados por el tráfico de compradores llevados por Groupon, al no tener la capacidad necesaria para responder (Quinton, 2011). Esto terminaba siendo una mala experiencia tanto para el consumidor (el cual no vivía una buena experiencia de compra) como para el comerciante (ya que no lograba su objetivo principal con esta campaña que era que el cliente vuelva) (Dholakia, 2011; Quinton, 2011).

El proceso operacional de tres pasos, que expone Groupon en su página Web, le brinda a los suscriptos y a los potenciales negocios afiliados una simple y clara explicación de cómo funciona nuestro caso de estudio.

Figura 1: Cómo funciona Groupon.²

² <http://www.groupon.com/groupon-works> (Acceso el 10 de mayo de 2011)



El procedimiento de Groupon puede ser explicado de la siguiente manera. Una oferta diaria (daily Deal) se proporciona en cada ciudad específica y todos los suscriptos pueden chequear el sitio Web local, como también las noticias de Facebook o Twitter cada día, para ver cuál es el Deal del día en cada ciudad. Además un e-mail es enviado a los suscriptos cada mañana. Ingresando su nombre y los datos de la tarjeta de crédito, el usuario interesado se suscribe para la oferta del día. Con la intención de alcanzar el número mínimo de ventas del Deal para poder disfrutar del descuento, los suscriptos se ven alentados a transmitir la noticia por e-mail o por medio de sus redes sociales a sus amigos. Si el Deal alcanza esa masa crítica, a aquellos que se suscribieron al mismo se les cobra el monto de su tarjeta de crédito y recibirán el cupón en su casilla de mail a la mañana siguiente.

Figura 2: Ejemplo de un Deal ofertado en la página Web de Groupon³

Clancy's – Comfort Inn

\$15 for \$30 Worth of Burgers and More at Clancy's

C\$15

Buy!

Value	Discount	You Save
C\$30	50%	C\$15

Buy it for a friend!

Time Left To Buy
5:08:16

216 bought

The deal is on!
Tipped at 7:05AM with 15 bought

Share:

21

The Fine Print

Expires Nov 30, 2011
Limit 1 per person, may buy 2 additional as gifts. Limit 1 per table. Limit 1 per visit.
[See the rules that apply to all deals.](#)

Highlights

- Lunch & dinner pub fare
- Close to airport & downtown
- Sandwiches, burgers & ribs
- Vegetarian options

According to Maslow's hierarchy of needs, humans cannot attain self-actualization without first tending to such basic physiological needs as water, sleep, and flame-broiled beef. Achieve overall fulfillment with today's Groupon: for \$15, you get \$30 worth of pub fare for lunch or dinner at Clancy's, located inside the Comfort Inn Airport.

Clancy's packs its menu with an eclectic array of homemade pub fare and casual, fine-dining-styled entrees. For starters, diners can sink spoons into a simmering bowl of old-fashioned Newfoundland ood chowder, with codfish, onions, and potatoes swimming in a lifeguard-supervised pool of cream-based chowder (\$9), or sample the Beefeater onion rings, thickly cut and crispy cirolelets seasoned with Clancy's special spice blend (\$7). The kitchen prepares its classic burger with a 6-ounce, flame-broiled patty (\$12) or can upgrade the sandwich to a Colossal burger, which includes two patties piled with bacon and cheddar (\$16). Hungry herbivores, meanwhile, can forage a spinach salad dressed with blueberry balsamic (\$11) or the sweet vegetable rice or noodle stir-fry (\$13). Chicken and seafood offerings also abound, including the fish 'n' chips (\$13) and a slow-roasted, honey-barbecue-basted, finishing-school-educated chicken (\$13 for quarter, \$16 for half).

[Join the Discussion](#)

3 comments

Clancy's

Company Website

Comfort Inn
106 Airport Rd.
St. John's, Newfoundland A1A 4Y3

Groupon ofrece una amplia variedad de productos. Estos pueden ser categorizados en productos de belleza, restaurantes, productos de dieta y gimnasio, productos electrónicos, de moda, de entretenimiento, productos farmacéuticos y de salud, viajes, ropa, de aventura, cursos, días de spa, etc. Groupon es quien decide qué productos o servicios serán ofertados en cada mercado local, y cada uno de estos mercados geográficamente localizados tiene su propio *link*, con productos específicos, dentro de la página central de Groupon. Además, para cada Deal, Groupon ofrece información sobre el producto en particular, un mapa que muestra dónde se encuentra ubicado el negocio que ofrece el producto o servicio y

³ <http://www.groupon.com>. (Acceso el 18 de mayo de 2011)

generalmente existe un enlace con la página Web del negocio minorista (si es que éste tiene). Por último Groupon ofrece lo que se conoce como "Join the Discussion", para que los usuarios puedan comentar e intercambiar opiniones sobre los productos.

Según Dholakia (2010) la limitación de tiempo que tiene la oferta, en general de un día, crea un sentimiento de urgencia en la compra, y genera muchas veces la costumbre en el usuario de chequear cada mañana con qué oportunidad se puede encontrar cada día, siendo Groupon, como él lo llama, "an exciting daily game": "'We're changing routines, getting our subscribers to contemplate an impulse buy first thing in the morning', says Lee Brown, senior vice president of Groupon's national sales". "We're surfacing new ways for people to try new things." (Quinton, 2011: 14)

Más aún, algunos ven a Groupon, como una forma de descubrimiento local, donde los usuarios pueden encontrar cosas muy interesantes para hacer en la zona: el fundador de Groupon, Andrew "Mason himself has compared Groupon in press interviews to city guides with large daily readership like Daily Candy or Thrillist, "only with this added mechanism of a great deal". (Quinton, 2011:14)

Se trata, aparentemente, de un modelo de negocio WIN-WIN-WIN en donde el cliente gana con los descuentos, el negocio minorista (proveedor de los servicios o productos ofertados) gana con las ventas a corto plazo, la publicidad y la seguridad de tener un número suficiente de clientes que hagan que el descuento ofrecido valga la pena, y Groupon gana una parte del dinero de las promociones vendidas (Moosylvania, 2010).

Este servicio entonces conecta vendedores con compradores en una misma red ("network"), obteniendo ambos ventas y compras.

Groupon expone su modelo como una forma alternativa a la publicidad tradicional y se la considera en muchas ocasiones como una herramienta clave para las ventas (Edelman et al, 2010; McIntosh, 2010; Dholakia, 2010; Bhagat, et al., 2009; Surowiecki, 2010). En primera instancia, Groupon plantea que mientras la mayoría de las campañas de marketing (como por ejemplo diario, radio y televisión) requieren de una gran inversión de dinero sin garantizar que esa campaña vaya a ser exitosa, Groupon solo cobra a los negocios

minorista una tarifa (lo que ellos llaman “fee”) únicamente por las campañas exitosas que se lleguen a completar. Si el “Deal” no llega a la masa crítica para activarse, la publicidad obtenida por el minorista en la exposición durante 24 horas en el sitio de Groupon y los e-mails, vistos por sus millones de suscriptos, es completamente gratis.⁴ “Marketers have acknowledged the effectiveness of promotions in drawing new customers to businesses. The exposure to a small business from a Groupon promotion is undeniable and its efficacy is increasing directly as the Groupon site becomes more and more popular” (Dholakia, 2010: 3)

Esta compañía plantea que además de la enorme exposición obtenida, por medio de Groupon se logra una promoción que es más cautivadora y atrapante que la publicidad tradicional. Groupon a la vez, parece conectar a estos negocios con consumidores comprometidos, es decir la publicidad es enviada a consumidores que están abiertos a escuchar la oferta, consumidores que regularmente abren su e-mail para chequear cuál es la oferta del día, dispuestos a probar diferentes opciones que nunca hubieran considerado de otra forma.⁵

Groupon se presenta a sí mismo como una gran oportunidad para los consumidores finales, otorgándoles gran poder de compra en mercados locales, como también para los negocios minoristas en estos mercados, ya que puede ser utilizado como una herramienta no tradicional de marketing para darse a conocer o para la captura de nuevos clientes. Sin embargo, se discute si esta herramienta es realmente eficaz para los negocios minoristas. “Although social promotions, especially Groupon promotion, have been wildly popular with consumers, it is unclear how businesses fare upon running such promotions” (Dholakia, 2010:1).

Se discute en general si son los clientes traídos por Groupon, los que el minorista realmente busca atraer. Algunos argumentan que los usuarios de estas promociones sociales son personas extremadamente sensibles al precio, que no gastan dinero adicional sino que se limitan a consumir lo que implica el cupón y hasta “no dejan propina”, y se los conoce en algunos casos como verdaderos “cazadores de ofertas” o “Price loyalists”. Sin

⁴ <http://www.groupon.com/groupon-works> (Acceso el 10 de mayo de 2011)

⁵ <http://www.groupon.com>. (Acceso el 18 de mayo de 2011)

embargo, otros autores y hasta versiones de propios minoristas expresan exactamente lo contrario (Dholakia, 2010; Quinton, 2011; Dholakia, 2011, Edelman, Jaffe, Kominers, 2010; Coffey, 2011; Arar, 2011). Esta problemática será analizada con detenimiento más adelante en este trabajo.

Lo que no se pone en duda entre la mayoría de los autores es el hecho de que Groupon, con su novedoso modelo de negocios, es considerado el propulsor y es tomado como representativo de esta nueva Industria que es la de las cuponeras online (Dholakia, 2010; Edelman, Jaffe, Kominers, 2010; Underwood, 2010; McIntosh, 2010; Saporito, 2011, Dholakia, 2011; Saporito, Bill, Dholakia, 2011).

Con un crecimiento rápido y significativo y un concepto simple en cuanto a su modelo de negocios, ha atraído expertos imitadores y miles de *clones* desplegados por todo el mundo (Underwood, 2010). Pero estos, hasta los más profesionales que hoy compiten directamente con Groupon, son considerados legados de la misma, o seguidores del modelo propuesto por esta empresa. Groupon es hoy en día la mayor y más conocida cuponera online a nivel mundial y el líder en esta categoría (Stone, MacMillan, 2011; Hickins, 2011; Saporito, 2011; Diario Clarín⁶, Gallagher, 2011): “‘Groupon has created a Deal economy’ said leff Holden, in charge of Groupon’s product development” (Quinton, 2011:17)

Historia:

A pesar de su éxito, Groupon nació a partir de un relativo fracaso. Para el año 2006, el fundador y CEO Andrew Mason, se había asociado con ciertos amigos, entre ellos Eric Lefkofsky quien aportó un millón de dólares, luego de finalizar la universidad para crear ThePoint.com, un sitio Web que ayudaba a los personas a unirse y trabajar en conjunto y conseguir fondos para causas sociales, o como dice Saporito (2011), *collective social*

⁶ Edición impresa de Clarín, suplemento económico. Domingo 9 de octubre disponible online en: http://www.ieco.clarin.com/empresas/Fiebre-cupones-cliente-infiel_0_569343326.html (fecha de acceso: 23 de Abril de 2011).

actions, como marchas, protestas, propuestas de diferente índole, movilizaciones por el medio ambiente, por motivos políticos, etc. El sitio utilizaba el concepto de “tipping point”, y los miembros que se suscribían a la causa iban a tener que contribuir con tiempo o con dinero solo si la causa lograba alcanzar cierta masa crítica de personas que quisiesen participar (Quinton, 2011; Saporito, 2011).

Algunos de los miembros solían utilizar este sitio para organizar sus propios descuentos por compra colectiva, en los cuales no se comprometía al comerciante a ofrecer algún descuento, hasta que el acuerdo no involucrara a suficientes compradores. Y fue entonces cuando Mason y compañía decidieron en octubre de 2008, que el modelo de ThePoint no iría a despegar, por lo que comenzaron a pensar en la idea de aplicar ese modelo de compra colectiva y desarrollarlo más ampliamente (Quinton, 2011).

Como dice Quinton (2011), era el momento adecuado para convertir su sitio en una plataforma de descuentos que ofreciera rebajas sustanciales a los usuarios finales y relativamente poco riesgo a los comerciantes. La recesión golpeó fuerte en 2008, un año caracterizado por altos precios de las materias primas, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados, y los negocios locales sintieron cómo el tráfico de clientes disminuía o se trasladaba a empresas de grandes marcas, las cuales podían darse el lujo de acceder a costosas campañas de marketing y mantenerse primeras en la mente del consumidor (Quinton, 2011). Es así que surge Groupon, el cual usaba canales Online para vender cupones con descuentos sustanciales.

En un primer momento, les resultó difícil conseguir tanto clientes como comerciantes afiliados. Pero en poco tiempo, Groupon contó con los Deals suficientes como para empezar a mandar una oferta diaria diferente cada mañana a través de e-mails o de su página Web, y al año Groupon ya contaba con más de un millón de adherentes. Luego el negocio empezó expandiéndose a las primeras ciudades, que fueron Nueva York y Boston, y más tarde otras ciudades de EE.UU. les siguieron (Quinton, 2011).

Actualidad

Hoy en día, a tres años del su lanzamiento en noviembre de 2008, Groupon cuenta con más de 83 millones de suscriptos a nivel mundial (Gallagher, 2011), los cuales aumentan de a 3 millones cada mes -Saporito (2011)-, y ha vendido 46,6 millones de cupones, resultando en un ahorro de 1,9 billones de dólares para sus usuarios. La marca hoy en día tiene presencia en 175 mercados en Norte América y 400 mercados en el exterior; a través de la antes mencionada operación gana un estimado de 100 millones de dólares por mes y cuenta con más de 4500 empleados a nivel mundial, 1500 empleados más que hace un año (Quinton, 2011).

La compañía recientemente reportó tener una lista de espera de 35.000 negocios a nivel mundial, esperando ser promocionados en su sitio Web como la oferta del día (Sherr, 2010). Muchos la conocen como “the fastest grow in the business, in Web history” (Steiner, 2010).

Si bien hay ciertas dudas sobre si es Groupon realmente una herramienta efectiva de promoción para los negocios minoristas, no hay duda del éxito y crecimiento obtenido por la misma: “Groupon has become the latest Internet sensation” (Byers et al, 2011:1). Así entonces, este trabajo tendrá como objetivo principal analizar su modelo de negocios que tanto éxito trajo a la empresa, estudiando en detalle los componentes que lo integran.

3.2) MODELO DE NEGOCIOS DE GROUPON

Para analizar el modelo de negocios de Groupon, nos basaremos en el estudio que realizan Ramon Casadesus-Masanell y Joan Enric Ricart (2009) sobre esta temática.

Estos autores afirman que ciertos sucesos como la globalización, la desregulación, cambios tecnológicos, entre muchos otros, están cambiando radicalmente el juego competitivo. También argumentan que las firmas de más rápido crecimiento en este nuevo contexto parecen haber tomado ventaja y verse favorecidas con estos cambios estructurales a la hora de crear sus modelos de negocio, compitiendo de forma “diferente” e innovadora.

Avances en tecnologías de información y de comunicación han impulsado el surgimiento de nuevos modelos de negocios basados en el e-commerce.

La definición de *modelo de negocios* que utilizaremos en nuestro análisis, podría sintetizarse como *la lógica de la firma, la forma en que opera y cómo crea valor para las partes involucradas* (Baden-Fuller, MacMillan, Demil, y Lecocq, citados en Casadesus-Masanell, Ricart, 2009: 5).

Así, para un entendimiento más profundo sobre esta definición, Casadesus-Masanell y Ricart (2009) realizan una analogía entre el modelo de negocios y una maquina, como por ejemplo un auto. Cada automóvil tiene una lógica particular de operación (por ejemplo, un auto convencional opera de forma diferente a un híbrido), se ejecuta de cierta forma (los autos automáticos se manejan distinto a los manuales) y crea valor a quienes la usan (ciertos conductores prefieren un auto chico fácil de estacionar, mientras otros prefieren uno con gran motor).

Los automóviles están hechos de diferentes partes o componentes interrelacionados, como ruedas, asientos, amortiguadores, etc. Análogamente son los diferentes componentes dentro del modelo de negocios de Groupon y su relación, los que se analizarán para describir el mismo: “*Likewise, to better understand business models, one needs to look at their component parts and understand how they relate to one another*” (Casadesus-Masanell, Ricart, 2009: 6).

Analicemos entonces estos componentes, aplicando este esquema arriba mencionado, a Groupon.

Para poder definir los principales componentes identificados, este trabajo se ha apoyado en diferentes aspectos.

Para empezar, luego de investigar e interiorizarnos con la dinámica particular de negocio de Groupon, este trabajo identifica en una primera instancia ciertos componentes, que

luego fueron estudiados en profundidad, explayando su definición y aplicación en su respectiva sección. A la vez, se puede apreciar la justificación en cuanto a la utilización de Groupon de los mismos, a lo largo del desarrollo de cada componente, que será detallado a continuación.

Además, pudimos avalar nuestra selección de aquello que definimos como “componentes principales”, con lo propuesto por diferentes autores que tratan la misma temática, los cuales son citados a lo largo del trabajo.

Por último, la realización de entrevistas ya sea a asociados de Groupon Argentina y Uruguay, como a representantes de una de las empresas imitadoras y competidoras de Groupon, Big Deal, resultaron de gran utilidad, entre otras cosas, para respaldar una vez más el establecimiento de lo que este trabajo considera son los componentes principales del modelo de negocios de Groupon.

Con esto en mente, los siguientes componentes identificados entonces por este trabajo son:

a) Sales Promotions o Promoción de ventas.

“Groupon is the best-known of several new sites that marry social media and **Coupon** marketing” (Dholakia, 2011: 28). “Groupon not only possess all the appealing **features of coupons** but they also have additional innovative benefits” (Dholakia, 2010: 2). Así como advierten referentes de la literatura (Dholakia, 2010,2011; Surowiecki, 2010, Edelman et al, 2010) los Deal ofrecidos diariamente por Groupon son representados en forma de tradicionales cupones de descuento, acarreado todas las características que esta herramienta involucra (y que desarrollamos más abajo), que deben ser impresos por los usuarios y ejercerlos en el negocio minorista cual si fuera dinero en efectivo.

b) Explotación de las redes sociales.

“Groupon, leveraging the power of social media, **and specially social networks**, is an efficient marketing tool for merchant’s products, that allows them to expand their audience, increase consumer awareness and increase the level of engagement with their consumers”(McIntosh, 2010).

Es así que Groupon utiliza principalmente a las redes sociales para servir, como afirma Dans (2010), de vehículo de marketing y de comunicación para hacer “correr la voz” sobre el Deal del día, cuando los usuarios recomiendan un determinado Deal a sus amigos. Como cada promoción es válida solo si un número

determinado de personas compran el Deal, Groupon induce a los suscriptos a utilizar las redes sociales para recomendarle el Deal a sus y alentarlos a que ellos también se sumen a la compra (Dholakia, 2010). Diego Bresler, director general de Groupon Argentina y Uruguay, sustenta lo planteado afirmando que “hoy en día las redes sociales son la principal herramienta para hacer correr la voz sobre un Deal y que éste logre el alcance característico de Groupon”.

c) Utilización del poder de compra colectiva.

“Online **group-buying**, especially those following the Groupon models, is experiencing another wave of vogue now. (Underwood:1). Groupon no es el primero en ejecutar actividades de **compra colectiva** en Internet (Kauffman ,2010; Kauffman and Wang ,2001; Li, Zhao, and Wang ,2009).

De esta manera, como dan cuenta los siguientes autores, Groupon es un sitio web de compra colectiva. Los suscriptos a Groupon tienen la oportunidad de obtener un significativo descuento solo si unen sus demandas, llegando así a obtener el número mínimo de personas necesario para activar el Deal. Esta página Web de compra colectiva hace de nexo entre el comerciante y los consumidores dentro del contexto del e-commerce.

Finalizando con la justificación sobre el establecimiento de los respectivos componentes, consideramos relevante remarcar el siguiente comentario hecho por Diego Bresler en una de las entrevistas: “Me parece bien. Es decir, estos 3 factores (redes, cupones y compra colectiva para decirlo rápido), creo que son los elementos más referentes de nuestro modelo de negocio; Éste, se apoya, consiste básicamente en los mismos” (Diego Bresler).

3.2.1) Sales Promotion

Uno de los componentes principales que caracteriza al modelo de negocios de Groupon es el de *Sales Promotion* o también conocido como *Promoción de Ventas*.

Introducción

Si bien el modelo operacional de esta empresa ha surgido como una innovación que rompe las reglas de juego preexistentes y como una novedad en la forma de hacer negocios,⁷ hay que destacar que éste se basa principalmente en una herramienta tradicional del marketing que es el de *Sales Promotions*; más específicamente, *Coupons Strategy*.

Definición:

Antes de explicar cómo hace Groupon uso de esta herramienta, es importante especificar qué se entiende por Sales Promotions o promoción de ventas:

- Stanton, Etzel y Walker, definen la ***promoción de ventas*** como "los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales" (Stanton, Etzel y Walker, 2004: 637).
- Kotler y Armstrong, la definen como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio". (Kotler y Armstrong, 2008: 470)
- Por ultimo: "Sales promotions are marketing and communications activities that change the Price/ value relationship of a product or service perceived by the target, thereby generating immediate sales and altering long term Brand value" (Schultz, Robinson, Petrisson, 1998: 7).

En conclusión, se puede afirmar que la Promoción de Ventas es un componente importante de la estrategia de comunicación y marketing de una empresa, junto con la **publicidad**, **relaciones públicas**, y la **venta personal** (también conocido como ***personal selling***). En su esencia, la promoción de ventas es una actividad de marketing que agrega valor percibido a cierto producto por un tiempo limitado, con el fin de estimular la compra de nuevos productos, el cambio de marcas, reducción de inventario, utilización de capacidad ociosa, atracción de nuevos clientes, aumentando la demanda de ciertos productos, como también es utilizada por ciertas empresas con la finalidad de darse a conocer o atacar a la competencia

Las promoción de ventas parte de la base de que cualquier producto o servicio tiene establecido un precio o valor percibido, el precio "regular" u otras referencias de valor. Esta herramienta busca cambiar esta relación de precio-valor aceptada aumentando el valor

⁷ Ver por ejemplo, Farmer, Liz (2010); Sutherland, Brooke (2010); Wilkerson, April (2010),

(con el uso de *value packs* del estilo “llévase 30% más de producto gratis”, muestras gratuitas, etc.) y/o disminuyendo el precio (con el uso de cupones, rebajas, etc.) (Stilley, Inman, Wakefield, 2010). Como bien explican Don E. Schultz, William A. Robinson y Lisa Petrison (1998), las promociones de ventas, en general trabajan directamente sobre el nivel de comportamiento. En lugar de crear conciencia o generar ciertas actitudes hacia la marca, como hacen otro tipo de estrategias del marketing mix, éstas influyen en forma directa en la etapa de decisión y de compra. Esto significa que mientras las promociones de venta tienen menos efectividad en las etapas de largo plazo que otras tácticas, tienen más resultados inmediatos. Ésta es capaz de cambiar el comportamiento en forma directa, ya que altera la relación precio/ valor que el producto ofrece al comprador. Alterar esta relación significa que el consumidor obtiene un mejor acuerdo y por lo tanto tiene una razón aún mayor para comprar el producto. Más aún, como la mayoría de las promociones corren por un período de tiempo limitado, los consumidores se ven motivados a comprar el producto inmediatamente, en lugar de esperar. (Schultz, Robinson, Petrison, 1998)

Si bien existen diferentes herramientas que constituyen a las Promociones de Ventas, como *bonificaciones, muestras gratuitas, concursos o sorteos, promociones en puntos de venta, recompensas por ser cliente habitual, “value packs”, sistemas de acumulación de puntos*, etc., Groupon hace uso específico de una ellas, la cual es de las más popularmente conocidas: los *cupones de descuento*.

Los cupones son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados (Kotler, Armstrong, 2008). Muchos cupones se distribuyen en periódicos, pero también son distribuidos mediante el correo directo, revistas, etc. Últimamente, también están siendo distribuidos en Internet mediante sitios Web y correos electrónicos. (Stanton, Etzel y Walker, 2004). Estos cupones en general tienen una fecha de expiración asociada con la promoción que estos ofrecen.

Más específicamente, lo que Groupon ofrece son e-coupons (electronic coupons). Estos, como su nombre lo indica, son análogos a los cupones de papel solo que en versión digital y proveen al consumidor descuentos con la finalidad de incentivar la compra de ciertos productos. (Blundo, Cimato, Bonis, 2005)

Ahora bien, conociendo en qué consiste Groupon y con un entendimiento general del concepto de Sales Promotion, se puede dilucidar cómo esta empresa hace uso de esta herramienta. Groupon se ha convertido en la “última sensación de Internet” (Byers,

Mitzenmacher, Potamias, Zervas, 2011), ofreciendo diariamente a los consumidores acuerdos (los que se conocen como “Deals”) en forma de descuento para restaurantes, tickets para eventos, servicios, tratamientos de belleza, etc. Estos Deals son representados en forma de cupones de descuento, que deben ser impresos por los consumidores, una vez adquiridos, para poder disfrutar del producto o servicio ofrecido a un menor precio. Pero como se mencionó anteriormente, Groupon no es la primera empresa en utilizar cupones de descuento como parte de su estrategia de negocios, sino que el uso de estos como herramienta de Sales Promotion se viene implementando hace años.

Historia de la utilización de cupones de descuento

En 1887, Asa Candler, como uno de los socios de la Coca-Cola, llevó a cabo una nueva herramienta de publicidad llamada "cupón" (Coca-Cola, 2011). "Cupón" se deriva de la palabra en francés "couper", que significa "cortar". Miles de cupones escritos a mano fueron distribuidos en EE.UU por vendedores, revistas o correo. Esta campaña resultó ser un gran éxito de promoción de nuevas bebidas.

Y en 1909, C. W. Post, como propietario de la marca Post Cereal, a partir de la idea básica creada por Asa Candler decidió ofrecer cupones para atraer a los clientes en la compra de sus cereales Grape Nuts. Los clientes sólo debían pagar un centavo por el uso de los cupones para obtener el producto. Se lanzaron entonces los oficiales cupones para uso comercial, marcando el inicio del desarrollo de la utilización de cupones de descuento en el siglo XX⁸.

A partir de entonces, cada vez más fabricantes o distribuidores de diferentes industrias siguieron la señal por parte de Coca-Cola y de Post y comenzaron a emitir cupones. Aunque los cupones no experimentaron un verdadero auge hasta la Gran Depresión en 1930 en EE.UU. En esta época muchos estadounidenses utilizaban estos cupones como una manera de ahorrar y achicar gastos. Los cupones de descuento entonces realizaron un gran salto durante ese período específico. Pero los hábitos de los consumidores de utilizar cupones de descuento continuaron aún después de la Depresión, como también lo hicieron los comerciantes, con la finalidad de atraer más clientes.

En 1957, una nueva industria emergió a partir del uso popular de cupones y Nielsen Clearing House se convirtió en la primera empresa en dedicarse íntegramente a actividades

⁸ CouponSherpa, 2010: <http://www.couponsherpa.com/ask-coupon-sherpa/a-brief-history-of-coupons> (Acceso 28 de Agosto 2011).

de repartición y ejecución de cupones.

La aparición de Internet en 1990 y el desarrollo del comercio electrónico estimuló la creación de cupones imprimibles y los códigos de cupón en línea. La gente tuvo la posibilidad de descargar e imprimir estos cupones, los cuales estaban disponibles en Internet y luego utilizarlos en las tiendas. Y bajo este contexto es que emerge el concepto propuesto por Groupon.

Hoy en día existen cada vez más organizaciones involucradas en la distribución de cupones, ya sea en EE.UU. como a nivel mundial.

El uso de cupones lleva consigo una gran trayectoria, los cuales inclusive hoy en día se siguen utilizando, aunque las formas de implementarlos están en continuo cambio.

Los cupones de descuento como herramienta de sales promotions para Groupon

Como se explicó anteriormente, Groupon hace uso de los cupones de descuento, con todas las características tradicionales que esta herramienta ofrece (arriba mencionadas), para presentarse ante los comerciantes minoristas como un oportunidad de marketing no tradicional y efectiva para que puedan darse a conocer, como también como una oportunidad para los consumidores finales de obtener grandes descuentos y poder de compra. La gran atracción generada por Groupon ante estos dos actores se debe a la capacidad de esta empresa de articular los cupones de descuento con otros componentes que analizaremos más adelante.

Esto se corresponde con lo planteado por John H. Antil (1985), que afirma que en los últimos años el costo de la publicidad, especialmente el de los anuncios de televisión, ha aumentado significativamente. Debido a esto, los administradores encontraron que otras formas de promoción (por ejemplo, cupones) resultan ser mucho más atractivas. Esto puede ser particularmente importante para el pequeño comerciante o productor que carece de los recursos que poseen sus competidores más grandes (Antil, 1985). Por otro lado, *"Several small regional manufacturers indicated that they could not compete in the brand grocery market without couponing, since they could not afford to use electronic media or TV to advertise"*(Gallo, Hamm, 1982:12-16).

Los cupones también tienen la ventaja de incentivar a los consumidores a adquirir nuevos productos. Del mismo modo, Raju y Hastak han encontrado que la estrategia de los cupones (*"Coupon Strategy"*) aumentará la probabilidad de que se realice una compra de prueba, lo que ellos llaman *"trial purchase"*. (Raju, Hastak, 1983)

En esta línea, *"Many marketers adhere to the view that coupons are one of the cheapest*

and most effective ways of getting consumers to try new products or to buy more of established products. Only free samples are said to be more successful in inducing consumers to try products, but samples cost much more". (Zolti, 1981:8).

La idea que propone la dinámica de Groupon es que con estos significativos descuentos en productos o servicios, se incentiva a los suscriptos a probar estos productos que de otra forma tal vez no adquirirían, pero que aprovechan la oportunidad específica de adquirirlos a un precio muy conveniente. Más aún, como nos explica Diego Bresler, director general de Groupon Argentina y Uruguay⁹, en general el cliente de Groupon no está esperando comprar un producto específico o algo planeado (como por ejemplo una cena en determinado restorán) sino más bien está abierto a escuchar las diferentes propuestas que le ofrece Groupon diariamente. Como estos cupones tienen un lapso para ser utilizados hasta su fecha de expiración, se puede observar el comportamiento de muchos suscriptos que es el de comprar cierto cupón que ofrece determinado producto o servicio, motivados por el hecho de encontrar esa actividad a tal bajo precio, y después ver cuándo lo usan (Diego Bresler). Así, como explica Moosylvania (2010), al ser estos Deals sensibles al tiempo y generalmente expirar a las 24 horas, esto alienta a los suscriptos a la compra inmediata del Deal y refuerza el comportamiento impulsivo del mismo. Esto guarda relación con lo que explicaban Schultz, Robinson, Petrisson (1998) previamente, acerca de que como la mayoría de las promociones de los cupones de descuento corren por un período de tiempo limitado, los consumidores se ven motivados a comprar el producto inmediatamente, en lugar de esperar. *"Offering an item at a discount may spur shoppers to make unplanned purchases or to buy something it is not really necessary for them". (Stilley, Inman, Wakefield, 2010: 37)*

Tony Yeshin (2006), propone que los consumidores se han vuelto cada vez más sensibles al precio y valor de los productos. En lugar de simplemente comprar una marca en particular, muchos consumidores utilizan la base del precio para realizar sus decisiones de compra. En muchas categorías, los consumidores se han acostumbrado a obtener algún tipo de incentivo y muchas marcas se ven obligadas a prestar este tipo de incentivos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

En un entorno de venta cada vez más competitivo, donde los compradores tienen diferentes opciones de marcas y los productos ofrecen en general facilidades parecidas, los

⁹ Ver en el Anexo (7.1.1) la respectiva entrevista realizada al mismo.

fabricantes han recurrido a la Promoción de Ventas para obtener diferenciación entre sus propios productos y los de sus competidores. La variedad de técnicas de Promoción de Ventas ofrecen a los fabricantes un método relativamente fácil de distinguir su producto del de la competencia en el entorno minorista. (Yeshin, 2006)

Así, esta situación descrita por el autor es utilizada por Groupon a su favor a la hora de exponer su propuesta de negocio. *“Groupon and other social promotion sites are obviously attractive to consumers. They not only possess all the appealing features of coupons but they also have additional innovative benefits”* (Dholakia, 2010: 2). Por lo que Groupon articula el concepto de Sales Promotion con otros componentes claves, que en conjunto hacen a su modelo de negocio, el cual surgió como una nueva e innovadora forma de negocio. Estos otros componentes principales serán descubiertos a continuación.

3.2.2) Explotación de las Redes Sociales.

El segundo componente clave dentro del modelo de negocios de Groupon es el uso del Social Media, y más precisamente la *Explotación de las Redes Sociales*.

Como se explicó anteriormente, si no se llega a alcanzar un número mínimo de personas interesadas en el Deal y en suscribirse al mismo, no se cierra el acuerdo y nadie lo obtiene. Esto sirve, entre otras cosas, para asegurarle al comerciante que ofrece el producto o servicio un mínimo número de clientes y que el mismo pueda ejercer economía de escala a la hora de ofrecer tal descuento. *“After all, because group buying is an extensión of traditional quantity discounting, its greatest benefit might be precisely to maximally exploit scale economies”* (Anand, Aron, 2003: 1557).

Como se marcó previamente, el cliente suscripto a Groupon, recibe ofertas diariamente. En las que está interesado, hace su reserva anotando sus datos de tarjeta de crédito y no se le cobra nada hasta que no se llegue al cupo necesario para que la oferta se active (“tipping point”). Es aquí que este modelo presenta otra característica interesante, que es *la explotación de las redes sociales*, ya que el cliente interesado en adquirir el producto puede recomendar o sugerir esta oferta a sus “amigos” ya sea mediante Facebook, Twitter, entre otras, justamente para llegar a obtener el cupo de compradores y poder materializar así su compra. Si no se llega a este cupo, no habrá venta.

Para poder interiorizarnos en la utilización específica de las redes sociales por parte de Groupon como otra de las estrategias claves dentro de su modelo de negocio, primero hay que entender cómo es realmente la dinámica de las mismas.

Introducción

Desde su introducción, los sitios de redes sociales también conocidos como Social Network Sites (SNS), tales como MySpace, Facebook, Cyworld y Bebo han atraído a millones de usuarios, muchos de los cuales han introducido estos sitios en sus prácticas diarias y vida cotidiana. Hay cientos de SNS, los cuales poseen diferentes características técnicas soportando una amplia gama de intereses y prácticas. Mientras que sus características tecnológicas claves son bastante similares entre la mayoría de ellas, las culturas que surgen en torno de SNS son muy variadas. La mayoría de los sitios apoyan el mantenimiento de existentes redes sociales y amistad offline, pero otros se basan en conectar a gente desconocida entre sí, haciéndolo en base a intereses compartidos, opiniones políticas o actividades. Algunos sitios están dirigidos a audiencias diversas, mientras que otros se enfocan en cierto tipo específico de personas que comparten ya sea un lenguaje común, características religiosas, sexuales o cierta identidad nacional, deportiva, etc.

Los sitios también varían en cuanto a la información y herramientas de comunicación incorporadas, tales como la conectividad móvil, blogs, fotos o intercambio de videos.

Definición

Para definir qué son los sitios de redes sociales, nos basaremos en lo expuesto por Nicole B. Ellison, quien los define como servicios basados en la Web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y (3) ver y recorrer su lista de conexiones y las hechas por otros usuarios dentro del sistema. La naturaleza y nomenclatura de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro. (Ellison, 2008)

Características generales de las redes sociales

Lo que hace únicos a los sitios de redes sociales no es su capacidad de permitir a individuos conocer gente nueva, sino que permiten a los usuarios articular y hacer visible sus conexiones sociales. Esto puede resultar en conexiones entre personas que de otro

modo no se hubieran hecho, pero en general ésta no es la meta de las redes sociales, sino que las conexiones son frecuentemente entre lazos existentes (*“latent ties”*) (Haythornthwaite, 2005) que comparten algún tipo de relación offline.

En muchos de los grandes SNS, los participantes no están necesariamente buscando conocer gente nueva, sino que buscan comunicarse con otras personas que ya forman parte de su red de amistad extendida, por lo que la mayoría de los SNS se basan principalmente en el apoyo de relaciones sociales preexistentes. (Ellison, 2008)

Ésta es la principal dimensión que diferencia a los sitios de redes sociales de cualquier tipo de comunidad virtual anterior, como por ejemplo foros de discusión (Ellison et al., 2007).

Ellison, Steinfield, y Lampe (2007) sugieren que Facebook se usa para mantener relaciones existentes o para solidificar conexiones offline, en lugar de conocer gente nueva.

Si bien los SNSs han implementado diferentes características técnicas, su columna vertebral consiste en perfiles visibles que muestran y articulan una lista de amigos que son a la vez usuarios del sistema. Los perfiles son páginas únicas donde cada usuario puede escribir sobre sus características personales, o como lo define Sunde'n, *“type oneself into being”* (Sunde'n, 2003, p. 3). Después de unirse a una determinada red social, se les pide a los individuos rellenar ciertos formularios, los cuales contienen una serie de preguntas, en general personales. El perfil es generado a partir de las respuestas a estas preguntas, que suelen incluir aspectos como la edad, sexo, ubicación, intereses y lo que se conoce como *“about me section”*. La mayoría de los sitios alientan a los usuarios a subir una foto de perfil y algunos sitios permiten a los usuarios mejorar sus perfiles mediante la adición de contenido multimedia, carpetas de fotos o módulos (aplicaciones). Las variaciones estructurales en torno a la visibilidad y el acceso son una de las principales formas en que los SNS se diferencian unos de los otros. (Ellison, 2008)

El término *“amigos”* puede ser engañoso, ya que las conexiones que se realizan en las redes sociales no necesariamente consisten en amistad, en el sentido literal de la palabra, y las razones por las que las personas se conectan son variadas (Boyd, 2006a). El hecho de mostrar públicamente las conexiones de cada individuo es uno de los componentes cruciales de las redes sociales. La lista de amigos contiene un link que lleva al perfil de cada amigo incluido en la lista, lo que le permite a los usuarios recorrer la red haciendo click en el nombre de cada amigo que desee ver. En la mayoría de los sitios, la lista de amigos es visible para cualquiera que pueda ver el perfil de esa persona, si bien hay

excepciones. Por ejemplo, en MySpace los usuarios tienen la opción de ocultar su lista de amigos y LinkedIn permite a los usuarios optar por no mostrar su red de conexiones.

Muchas redes sociales también proveen a los usuarios con mecanismos para dejar mensajes en los perfiles de sus amigos. Esta característica típicamente involucra dejar “comentarios”. Además, los SNSs generalmente ofrecen la posibilidad de dejar mensajes privados similares a un e-mail (Ellison, 2008).

El aumento del número de SNSs indica un cambio en la organización de las comunidades virtuales. Si bien los sitios Web orientados a comunidades con cierto interés siguen existiendo y prosperando, los SNSs están organizados en torno a las personas, no a intereses. Las primeras comunidades virtuales como Usenet y fórums online de discusión estaban estructurados en base a temas puntuales de discusión, pero en cambio las redes sociales están estructuradas como redes personales (u “egocéntricas”), siendo los individuos el centro de su propia comunidad. Esto refleja con más precisión las estructuras sociales, donde “*el mundo está compuesto por redes, no por grupos*” (Wellman, 1988, p. 37).

Las Redes Sociales como herramienta para Groupon

No se sabe con exactitud cuánta gente hace uso de los SNSs, pero investigaciones indican que en los últimos años estos han aumentado en gran medida su popularidad a nivel mundial (Ellison, 2008). Este crecimiento ha llevado a muchas empresas a invertir tiempo y dinero en la creación, adquisición, compra, promoción e investigación de las redes sociales. Como explica Ellison, las redes sociales se han arraigado fuertemente en la vida de las personas, por lo que pasaron a ser foco de atención para aquellas empresas pioneras en la explotación de las redes sociales, como es Groupon, ya que puede resultar una herramienta efectiva para poder llegar a estas personas. “*Social network sites (SNSs) have become a key feature of the Web. Given their vast scale and broad appeal, it is perhaps unsurprising that the uses and benefits of SNSs go well beyond fun and distraction. SNSs have also become pivotal sites for practical and profitable matters such as career building and product sales*”. (Antin, Earp, 2010:1)

De este modo, una de las ventajas competitivas del modelo de negocios de Groupon es el de haber tenido la capacidad de ver a las redes sociales más allá de un servicio que conecta personas entre sí, sino como una herramienta de comunicación clave para su negocio. Esta empresa pudo capitalizar el contexto actual y la gran tendencia mundial hacia la utilización

de redes sociales otorgándoles una utilidad lucrativa a las mismas e incorporando esa dimensión social en su planeamiento de negocio.

Como explica Enrique Dans (2010), las redes sociales son, tras los motores de búsqueda, la principal fuente de tráfico hacia cada vez más páginas Web, por lo que aquellas empresas como Groupon que dieron cuenta de este factor antes que las demás, cuentan con una clara ventaja competitiva en el mundo del e-commerce.

Dans, además, explica que la importancia de las redes sociales reside en la capacidad que tienen para servir de vehículo de marketing y de comunicación entre empresas y clientes; y que el verdadero valor viene cuando estas empresas efectúan transacciones comerciales.

Como se explicó anteriormente, la mayoría de los SNS se basan principalmente en el apoyo y mantenimiento de relaciones sociales preexistentes como también en solidificar conexiones offline, en lugar de conocer gente nueva. Y este es un aspecto sumamente importante de las redes sociales para el modelo de negocios de Groupon. El hecho de que la recomendación del Deal venga por parte de un amigo puede resultar, en muchos casos, más confiable y ser más influyente, como veremos a continuación. Además, como afirma Diego Bresler, de este modo, Groupon se apoya en el hecho de que un amigo conoce al otro, sabe qué producto o actividad puede llegar a interesarle, conoce sus hábitos y tal vez hasta comparte gustos en común. Por lo que Groupon no se preocupa en forma directa por entender a qué consumidores ese producto ofertado le puede llegar a interesar, sino que eso corre por cuenta de los propios consumidores.

Mediante la recomendación del Deal a través de una especie de Boca a Boca vía redes sociales, se procura que el mensaje correcto llegue al destinatario adecuado, al decir de Diego Bresler. Un ejemplo para terminar de aclarar el concepto sería la siguiente situación, tal como comentaba el entrevistado: Una usuaria de Groupon observa que el Deal de hoy ofrece un descuento considerable en una actividad de aventura, que podría ser por ejemplo el de tirarse de paracaídas. Esta persona es muy aventurera y le interesa fuertemente la oferta. Como una forma de ayudar a que el Deal llegue a concretarse, se lo recomienda a su amiga y a su hermana, ambas también fanáticas de la aventura, por ejemplo escribiéndole un mensaje en sus respectivos perfiles de Facebook. También se le ocurre avisarle de esta oportunidad a una compañera del curso de aviación que realizó tiempo atrás, que si bien no la ve muy seguido, mantiene una buena relación, y considera que esta oferta puede llegar a interesarle. Pero el incentivo de hacer esta recomendación pudo haber sido también causado por un motor social y de pertenencia, iniciado a partir del deseo de la usuaria de

mantener y alimentar la relación con sus redes personales. Este último tema se explayará con más detenimiento a continuación.

Como se planteó anteriormente, Groupon utiliza a las redes sociales como medio alternativo de comunicación, crucial dentro de su esquema de negocio. Y siguiendo con esta temática, este trabajo considera que cuando los usuarios recomiendan un determinado Deal a sus amigos mediante la utilización de las redes sociales, implícitamente se están implementando otros dos conceptos de marketing ya conocidos, que son el de *User-generated Content* (UGC) y, en especial, el de *Boca a Boca*, también conocido como *Word of Mouth* (WOM).

3.2.2.1) UGC

Introducción y Contexto:

El surgimiento de UGC forma parte de una evolución más amplia en el mundo del Internet. UGC es un fenómeno de la Web 2.0 (“the read-write Web”), en comparación a la Web 1.0 (“the read only Web”).

Por lo que la Web 2.0 establece al UGC como el corazón de su desarrollo. Mientras que tiempo atrás los creadores y consumidores estaban separados en dos mundos diferentes, Internet les ha otorgado a los consumidores el poder de convertirse en creadores. User-generated content (UGC) como Facebook o YouTube, están desafiando los medios de comunicación tradicionales. Plataformas como Wikipedia son hoy en día casi tan confiables como las enciclopedias profesionales tradicionales y el hecho de que sea gratuito no significa que sea de baja calidad. Facebook, por ejemplo, permite a sus usuarios enviar y acceder a información, subir videos y fotos, comunicarse con gran facilidad y muchas otras funciones. Ciertos Blogs creados por diferentes personas no necesariamente profesionales, compiten hoy en día con CNN.com o BBc.com, los proveedores tradicionales de información (Balasubramaniam, 2009).

Los consumidores rara vez han sido pasivos y el UGC es la forma más reciente de manifestar su deseo de participar y comprometerse. *“Gone are the days of rigid branding characterized by narcissism, protectionism, censorship, and introversion. Consumers now demand to be actively involved in decision-making concerning their favorite brands. And, in turn, the greatest challenge for brands is how to reinvent their approach to marketing to be attractive and engaging for consumers both individually and collectively”* (Jevons, 2011: 108).

El UGC provee evidencia tangible sobre que la asimetría de poder entre los consumidores y las organizaciones se está revertiendo a favor de los consumidores. Aquellas empresas que puedan sacar provecho de esta nueva situación se beneficiarán en gran medida (Jevons, 2011). Este último concepto planteado por Colin Jevons acerca del poder que están obteniendo los consumidores finales, está sumamente relacionado con otro de los conceptos sobre el modelo de negocios de Groupon, que es el de *Poder de Compra Colectiva*. En este sentido los consumidores aumentan su poder de compra y de negociación al agregar sus demandas, obteniendo así mejores precios. No obstante, este tema se desarrollará con detenimiento más adelante, donde se podrá a la vez apreciar con mayor profundidad la relación planteada.

Armados con una serie de nuevas herramientas, recursos y tecnologías (desde Facebook y Twitter hasta blogs y comunidades virtuales), los consumidores no son más observadores pasivos. *“Along the way, consumers are getting louder, more persuasive, and certainly more viral.”* (Jevons, 2011: 109)

Definición de User-generated content

User-Generated Content (UGC) se refiere a diferentes tipos de contenido creados y publicados por aficionados, quienes han sido consumidores finales.

Como no hay una definición estandarizada de UGC, nos basaremos en la expuesta por la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), la cual define que UGC cumple con los siguientes requisitos: 1) es un contenido que está disponible para el público a través de Internet, 2) el cual contiene cierto nivel de creatividad, y tal vez como punto más importante, 3) es creado independientemente de prácticas profesionales (Balasubramaniam, 2009).

Contrariamente a lo que podríamos llegar a creer, la mayoría del resultado obtenido por UGC es creado sin la expectativa de ningún tipo de ganancia monetaria. Sin embargo, la cantidad de personas que contribuyen a estas plataformas está en continuo aumento (Shenkan, Siche, 2007).

Luego de entender de qué hablamos cuando nos referimos al UGC, podemos concluir que las recomendaciones de un determinado Deal entre amigos mediante la utilización de las redes sociales, se ajusta perfectamente a la definición establecida de UGC. Es este contenido creado por los usuarios en el que se apoya Groupon como una de las formas de hacer “correr la voz” sobre una determinada oferta.

Formas de UGC

Una vez explicados los requisitos básicos para que un contenido en la Web sea considerado UGC, es importante especificar las diferentes formas que estos contenidos pueden tomar.

“It is challenging to classify the various types of UGC as these involve more and more not only one type of media or activity but several” (Balasubramaniam, 2009:29).

UGC se manifiesta a través de diferentes formas en Internet ya que es usado en una amplia variedad de canales y con diferentes objetivos.

Los distintos tipos de contenido, ya sea texto, imágenes, videos, audio, recomendaciones o feedback de consumidores, contenido educacional, contenido virtual, periodismo, etc., son distribuidos a través de una amplia variedad de plataformas como blogs, wikis (“text-based collaboration formats”), sitios Web de medios de comunicación como YouTube donde los usuarios pueden subir y compartir videos libremente, los sitios de redes sociales como Facebook o LinkedIn, plataformas donde se comparte información personal, las cuales están dirigidas especialmente a familia o amigos cercanos como Flickr, las plataformas de E-commerce como Amazon o Ebay, sitios Web como Meetup donde los individuos pueden compartir intereses específicos, mundos virtuales como Second Life, sitios de noticias, etc. (Balasubramaniam, 2009; *Clever, Kirchner, Schray, Schulte*, 2009). Aunque, como expresamos anteriormente, el contenido en el caso de Groupon se crea especialmente mediante el uso de las redes sociales.

Motivos o Incentivos de UGC

Las personas que contribuyen con UGC en la Web, en general están buscando principalmente: conectarse con gente, una forma de autoexpresión, recibir cierto reconocimiento o prestigio, como también compartir experiencias y documentar sus vidas. (Wunsch-Vincent, Vickery, 2007). Estas motivaciones se explayarán más adelante cuando se trate el concepto del WOM.

Resulta interesante destacar que un 70% de usuarios de Internet son consumidores y creadores de UGC y esta cifra seguirá aumentando en los próximos años. (Balasubramaniam, 2009)

Figura 3: Consumidores de User-Generated Content, 2008-2013 (% sobre usuarios de

Internet)¹⁰:

Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Video	36.0 %	39.8%	42.5%	44.8%	47.2%	49.2%
Social Networking	41.2%	44.2%	46.9%	49.1%	50.5%	51.8%
Blogs	54.0%	58.0%	61.0%	64.0%	67.0%	69.0%
Wikis	33.9%	36.6%	39.0%	41.0%	42.6%	43.9%
UGC Consumers	60.0%	62.0%	64.0%	66.0%	68.0%	70.0%

Recomendaciones de productos

El User-generated content no es únicamente útil para conectarse con otras personas o para compartir conocimiento, sino que también es enormemente exitoso a la hora de generar ventas a través de recomendaciones (Prensky, 2001): “*Recommendations play such a critical role in today’s purchase funnel or consumer decision process*” (Jevons, 2011: 109).

Así entonces, las recomendaciones de productos realizadas por consumidores a través de plataformas de UGC, como por ejemplo las redes sociales, influyen en gran medida a la hora de realizar una compra. Y esto es exactamente lo que pasa con Groupon cuando un amigo le recomienda al otro el Deal del día, intuyendo (como ya lo conoce) que a éste le puede llegar a interesar. Como esta información proviene de un amigo, tiende a ser más creíble e influyente, y hasta mejor recibida. Esto está fuertemente relacionado con el concepto de la *Personalización*, que será abordado a continuación al hablar del WOM.

¹⁰ Fuente: <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1006895> (Fecha de Acceso: 18 de Agosto de 2011)

3.2.2.2) WORD OF MOUTH

Introducción y Contexto:

Las redes sociales han permitido a los consumidores conectarse entre sí, intercambiando información, recomendaciones o pensamientos sobre productos o marcas. Dadas las características colaborativas y sociales de los SNSs, estos han surgido como un lugar emergente que da lugar a conversaciones de consumidor a consumidor, también conocido como el fenómeno del Boca a Boca o Word-of-mouth (WOM) (Shu-Chuan, Yoojung, 2011).

Lo que resulta interesante es que, en cierto modo, WOM es la forma más antigua de publicidad, existiendo inclusive antes que se inventara la impresión o la radio. Sin embargo, gracias al Internet, el Boca a Boca ha mutado de ser algo que ocurría casi al azar, a ser posiblemente una nueva disciplina de publicidad (Plummer, 2007).

La creciente importancia del WOM se debe a que ésta puede funcionar ya sea como una herramienta para medir el impacto de una publicidad, como también una motivación para probar una marca o una fuente muy confiable de información sobre un nuevo producto. (*“Most consumer surveys find that consumers often mention WOM or recommendations from friends as the most compelling source for trial.”*). (Plummer, 2007: 385)

Hoy en día los consumidores se ven abrumados por demasiadas opciones de marcas a elegir y WOM, los blogs y las redes sociales pueden ayudarlos a la hora de tomar una decisión.

Definición de WOM:

La importancia del WOM a la hora de influenciar al consumidor durante el proceso de toma de decisión ha sido reconocida en la literatura relacionada con marketing y publicidad (Engel et al, 1969; Gilly et al, 1998).

WOM es definido como el acto de intercambio de información de marketing entre consumidores, y juega un rol principal a la hora de cambiar actitudes y comportamientos de los consumidores sobre cierto producto o servicio (Katz, Lazarsfeld, 1955). Como el WOM es creado y distribuido a través de una fuente más confiable de información (Feick, Price 1987), muchas veces los consumidores se basan en ésta para obtener datos sobre cierto producto o para realizar su compra.

El WOM consiste entonces en la comunicación interpersonal no remunerada entre

individuos conectados a través de cierto canal de comunicación (Godin, 2001; Reingen, Kernan, 1986).

La comunicación del Boca a Boca tiende a ser percibida como más persuasiva, ya que la información proveniente de una fuente personal es considerada más creíble que la información obtenida a través de la publicidad masiva o campañas de marketing (Bickart, Schindler, 2001; Brooks, 1957). La información proveniente de una fuente personal está hecha a medida del receptor y es ajena a cualquier intención de la organización de vender un producto (Silverman, 2001).

El propósito de la Personalización es el de incrementar los elementos de relevancia personal para el individuo receptor (Blom, 2000). Las investigaciones muestran que los consumidores tienden a recibir de una mejor manera las ofertas personalizadas de productos y que los mensajes personalizados inducen a una mejor respuesta (Howard, Kerin, 2004). Los consumidores perciben a las ofertas personalizadas como más ajustadas y relevantes a sus necesidades y mejor alineadas con sus preferencias, por lo que aumentan sus intenciones de compra.

De este modo, basándonos en lo expuesto por estos autores, consideramos que haber tenido la capacidad de inducir al propio consumidor a recomendar el producto ofertado del día, ya sea que su motivación fuere la de querer activar el Deal o por razones sociales, resulta ser, a nuestro entender, una de las particularidades más remarcables del modelo de negocios de Groupon. Como explica Diego Bresler en la entrevista, cuando alguien le recomienda el Deal del día a un amigo, éste sabe qué producto o actividad puede llegar a interesarle, ya que conoce a su amigo, por lo que en general recomienda aquellos Deals que se ajustan a los intereses del otro, siendo estas recomendaciones de boca a boca más personalizadas.

El surgimiento de medios de comunicación basados en el Internet ha facilitado el desarrollo del WOM Online, también conocido como electronic word-of-mouth (eWOM).

eWOM:

Hennig-Thurau et al. (2004) definen al eWOM como *“any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet”* (Hennig-Thurau et al., 2004: 39).

El eWOM ocurre a través de una amplia gama de canales online, como blogs, e-mails, recomendaciones de consumidores, sitios Web, fórums, comunidades de consumidores virtuales y SNSs (Phelps et al. 2004; Thorson, Rodgers 2006; Dwyer 2007).

Las redes sociales representan una herramienta ideal para eWOM, ya que los consumidores crean y diseminan libremente información relacionada con marcas y productos a lo largo de sus redes sociales establecidas compuestas por amigos, compañeros y otros conocidos (Vollmer, Precourt 2008). Según un reporte reciente realizado por The Pew Internet & American Life Project (Lenhart et al. 2010), más del 70% de usuarios online de entre 18 y 29 años hace uso de SNSs, siendo Facebook la red social más popular, seguida por MySpace y luego LinkedIn.

Por medio de los SNSs los consumidores pueden involucrarse en la generación de publicidad participando en una especie de interacción social, al tener la capacidad de comentar, hacer links y pasar información a través de sus contactos y conexiones sociales. “Social networks allow word of mouth advertising to play a bigger role in the consumers’ purchasing decisions. Such referrals are seen as being more impartial than retailer generated hype” (Tan, 2010:1).

eWOM en las redes sociales:

Debido al potencial que poseen las redes sociales para la realización de publicidad online (también conocido como Online branding), se empezó a considerar a los SNSs como un potencial terreno para publicitar productos, mediante estrategias alternativas a las tradicionales. El eWOM en las redes sociales se genera cuando los consumidores proveen o buscan recomendaciones informales relacionadas con un producto mediante las aplicaciones específicas de estos sitios (Shu-Chuan, Yoojung, 2011).

La exposición voluntaria de información relacionada con una marca en las redes sociales es un aspecto importante, ya que los consumidores están en la búsqueda de formas de interactuar con las marcas y con otros consumidores, lo que permite un verdadero eWOM interactivo (Shu-Chuan, Yoojung, 2011). Otra importante característica que hace a las redes sociales diferentes a otros medios de eWOM es el hecho de que en las redes sociales los contactos de los usuarios están disponibles y a la vista. Como se comentó anteriormente, los contactos de las redes sociales son miembros de las relaciones offline existentes de los usuarios, y pueden ser percibidos como más confiables y creíbles que un extraño, lo que permite a los SNSs convertirse en una fuente de información sobre el

producto importante para los consumidores, y acelera en gran medida el proceso de Boca a Boca (Shu-Chuan, Yoojung, 2011). Así, Parekh (2011) plantea que Groupon hace uso del poder del word-of-mouth marketing con la ayuda justamente de su gran número de suscriptos. Y como plantea Marsden (2011), las recomendaciones Online de consumidores satisfechos están siendo reconocidas como un mecanismo poderoso para adquirir nuevos clientes, siendo esto la base en la que se apoya Groupon. Como nos explica Diego Bresler, cuanto más satisfecho esté el cliente con el Deal del día, más motivado estará el mismo de recomendárselo a sus amigos por Facebook o Twitter. Y estas recomendaciones del Deal diario entre amigos aportan en gran medida al alcance y difusión de las promociones de Groupon, dada la personalización y la confianza generada por estas recomendaciones, explicadas anteriormente.

Conceptualmente, el eWOM en las redes sociales puede ser examinado a través de tres aspectos: **opinion seeking (búsqueda de opinión)**, **opinion giving (liderazgo de opinión)** y **opinion passing (transmisión de opinión)**. Anteriormente se consideraba a la **búsqueda de opinión** y al **liderazgo de opinión** como las dos dimensiones cruciales del WOM offline (Fill, 2009). Los consumidores llamados “**opinion seekers**” tienden a buscar información y recomendaciones de otros individuos a la hora de realizar una decisión de compra (Flynn et al. 1996). Por otro lado, los individuos llamados “**opinion leaders**”, pueden ejercer una gran influencia en las actitudes y comportamiento de otros (Feick, Price 1987). Los “**opinión leaders**” son miembros influyentes dentro de su red social e importantes diseminadores de información hacia miembros menos experimentados en cierto tema (Chaney, 2001).

En el ciberespacio, en cambio, la interactividad permite la creación de un eWOM dinámico e interactivo, donde una sola persona puede asumir los diferentes roles de proveedor de opinión, buscador de opinión y transmisor. Este ocurre por ejemplo con Groupon. Cuando un amigo le avisa al otro sobre la oportunidad de una oferta que le puede llegar a interesar, el primero está haciendo de “**opinion leader**”, mientras que el segundo de “**opinion seeker**”. Pero cuando este segundo amigo sigue corriendo la voz y le comenta sobre este Deal a otro amigo de su red social personal, los roles se modifican, pasando a actuar como “**opinion leader**” mientras que este tercer amigo cumpliría el rol de “**opinion seeker**”.

Como la línea que divide los diferentes roles se vuelve más borrosa, la búsqueda de información por parte de los consumidores sobre marcas, la creación de contenido y la voluntad de compartir contenido con otros son extremadamente útiles para aumentar la

divulgación de cierta marca. (Shu-Chuan, Yoojung, 2011). *“The Internet not only provides opinion leaders with efficient ways to disseminate information, but also greatly facilitates information searching for opinion seekers”* (Sun, Youn, Wu, Kuntaraporn, 2006:1107).

Otra dimensión importante del Boca a Boca basado en Internet, es lo que se mencionó anteriormente como opinion-passing behaviour (Norman, Russell 2006; Sun et al. 2006). Sun et al. (2006) sugiere que el reenvío y paso online de información (online forwarding/passing) es un importante comportamiento que surge como consecuencia del eWOM, que facilita el flujo de la información. El comportamiento de transmisión de opinión (opinion-passing behaviour) es más propenso a ocurrir en un contexto social online, ya que las características únicas del Internet pueden facilitar la comunicación multidireccional, y con unos pocos clicks del mouse, los consumidores pueden “hacer correr la voz” a escala global (Dellarocas 2003; Norman, Russell 2006). Este argumento vuelve a guardar relación con el ejemplo expuesto arriba sobre los tres amigos: A la vez, todos ellos están inmersos en lo que se conoce como opinion-passing behaviour.

Por lo tanto, se considera que el comportamiento de transmisión de opinión es una dimensión superior y más compleja del eWOM en las redes sociales (Shu-Chuan, Yoojung, 2011).

En este sentido, el comportamiento de eWOM dentro de las redes sociales puede ser iniciado a partir del deseo de los usuarios de establecer y mantener una relación social con sus redes personales. Al compartir información útil sobre productos y experiencias, los usuarios de los SNSs pueden ayudar a sus conexiones sociales (por ejemplo a amigos) con decisiones relacionadas con la compra de productos (Shu-Chuan, Yoojung, 2011). El deseo de conectarse y compartir ideas y gustos con otros fue identificado como la motivación dominante para mandar cadenas de reenvío de mails y chats (pass-along e-mails) (Phelps et al., 2004). Este es el argumento que se exponía anteriormente donde se explicaba que una amiga puede recomendarle a otra el Deal del día con el objetivo de alcanzar el cupo mínimo de personas suscriptas para que se active la oferta, pero también, según los autores citados, lo hace con una motivación "social", de mantener y alimentar su relación con el otro, evidenciando sus gustos en común, mostrándole a la otra persona que la tiene en cuenta, y hasta como se expuso cuando se habló de UGC, como una forma de compartir experiencias y documentar su vida. Diego Bresler, por su parte, nos comenta que él cree que hoy en día el concepto en sí de “compra colectiva” se inclinó más a algo social, a una compra “social” más que “colectiva”, que reside en utilizar todas las herramientas de *social media*, en especial las redes sociales, para comentarle a tus amigos sobre el Deal del día,

pero no necesariamente con la finalidad de que el Deal se active (o porque sentís que el Deal no va a llegar a reunir la gente necesaria), sino que con la finalidad de ser parte de este fenómeno.

Ahora que el lector está más interiorizado con los conceptos de Redes Sociales, User-Generated Content y Word of Mouth (o Boca a Boca), se puede observar cómo Groupon se apoya en éstos como pilares dentro de su estructura de negocios.

Como explica Dholakia en su trabajo, las promociones de Groupon poseen un aspecto social (Dholakia, 2010). Como cada promoción es válida solo si un número determinado de personas compran el Deal, Groupon induce a los suscriptos a utilizar las redes sociales, como un medio práctico para contactar a sus amigos y alentarlos a que ellos también se sumen a la compra, se obtenga entonces la masa crítica necesaria para que el Deal se haga válido y todos puedan obtener la oferta (“tip the deal”).

Más aún, Groupon posee la función de lo que se conoce como "telling your friends", que alienta a los consumidores a usar sus redes sociales personales. Con la combinación de cada vez más Social Media, como comunidades online, e-mail, blogs, etc., cada consumidor puede ser visto como una unidad de marketing a la hora de publicar la oferta del día. Además, como nos comenta Alan Kraus, managing director de Groupon Argentina y Uruguay¹¹, Groupon le da una comisión a aquellos bloggers que ayuden a la empresa a atraer nuevos miembros a través de links, es decir si una nueva persona compra un Deal a partir de su recomendación.

3.2.3) Poder de la compra colectiva

El tercer componente clave que conforma al modelo de negocios de Groupon es el de la utilización del *Poder de la compra colectiva*, también conocido como *Group-Buying Power*. Más aún, esta empresa puede ser considerada un group-buying Website (Kauffman, 2010; Kauffman and Wang, 2001; Li, Zhao, and Wang, 2009, Underwood, 2010).

¹¹ Ver en el Anexo (7.1.2) la respectiva entrevista realizada al mismo.

Introducción

Como un canal que se caracteriza por su conveniencia, la amplia selección de productos y la fácil comparación a la hora de la compra, la Web ha experimentado un importante crecimiento en lo pertinente al gasto hecho por los consumidores. Por lo que en los últimos años, el advenimiento del comercio electrónico ha llevado a la creación de nuevos e interesantes modelos de negocios sobre la compra basada en Internet. La compra colectiva, también conocida como Group-buying se ha convertido en una muy efectiva forma de comercio electrónico (Kauffman, Wang, 2001; Matsuo, 2009).

Una de las ventajas de la compra colectiva es que compradores, que tal vez no se conocen, pueden formar coaliciones y comprar productos a un precio de descuento. Por lo que la compra colectiva está íntimamente relacionada con lo que se conoce como *Volume Discounts* (descuentos por cantidad) (Matsuo, 2009). Así, “*Group buying pricing mechanisms permit buyers to aggregate their purchasing power and obtain lower prices than they otherwise wouldn’t be able to get individually*” (Kauffman, Wang, 2001: 1)

Los modelos de negocio basados en la compra colectiva son representativos de la innovación en el contexto de e-commerce. (Kauffman, Wang, 2001).

Definición:

El concepto principal que sostienen las diversas actividades de compra colectiva online es básicamente el mismo. Éste es el de juntar las demandas individuales para alcanzar un precio menor u obtener descuentos por cantidad a través de Internet. La idea principal es la de “globalmente localizar, permitir y alentar” a los compradores potenciales a “juntar fuerzas en un grupo de compra” (buying group) para obtener cierto beneficio en una compra específica en donde todos los participantes ganan en forma conjunta. (Van Horn, Gustafsson, Woodford ,2000). Ejerciendo la compra colectiva, los descuentos por cantidad que hasta ahora solo estaban disponibles para compradores de grandes volúmenes, como son las empresas, pueden ser adquiridos por los consumidores finales, uniendo sus demandas personales como si fuera un gran pedido, obteniendo así gran poder de negociación y de compra (Kauffman, 2010; Kauffman, Wang, 2001; Chen, 2006a; Chen, 2007; Chen ,2011; Kauffman, 2001; Anand, 2003).

Los descuentos por cantidad o también conocidos como “quantity o volume discounts” fueron estudiados como una forma de facilitar transacciones más eficientes, involucrando el concepto de las economías de escala y usados por los vendedores como una forma de

incentivar las ventas y reducir el riesgo de inventario o falta de demanda (Cachon 2003, Tang et al. 2001).

La compra colectiva como herramienta para Groupon:

Edelman et al (2010) afirma que el cupón de descuento que proveen los sitios Web de compra colectiva, como es Groupon, pueden ser vistos como una herramienta de marketing para la publicidad de los negocios minoristas. Estos esperan que usando esta herramienta, más gente va a conocer la existencia de su local y podrán llegar a nuevos clientes. McIntosh (2010) también argumenta que los sitios Web de compra colectiva pueden ser considerados como una nueva estrategia social de promoción para que los negocios minoristas se publiquen y obtengan nuevos clientes. Dholakia (2010) afirma que Groupon puede ser visto como una forma de promoción social (social promotion) la cual alienta a un grupo de personas a comprar productos en forma conjunta y compartir sus experiencias

Se ha demostrado que la compra colectiva es atractiva para los consumidores en dos aspectos. En primer lugar, el precio final que se paga por cierto producto es menor que el precio original, resultando en un ahorro de dinero para los consumidores.

En segundo lugar, la compra colectiva les brinda a los consumidores la sensación de que en verdad están regateando con los proveedores, haciendo valer su dinero, y ejerciendo su poder de negociación, a partir de la compra en conjunto. (Kauffman, Wang, 2001).

Otro aspecto importante a destacar es el hecho de que como los consumidores pueden obtener un precio menor a medida que el grupo de compradores aumenta (en el caso de Groupon hasta llegar al “tipping point”), estos tienen el incentivo de reclutar a otros consumidores (ya sea amigos o conocidos), resultando en un menor costo de adquisición de consumidores por parte del minorista. Los sitios Web de compra colectiva proveen a sus clientes con herramientas sociales para conectarse con otros consumidores aumentando así el poder de la compra colectiva (Kauffman, Wang, 2001). Nuevamente, este argumento evidencia la interrelación con el componente del modelo de negocios de Groupon anteriormente exployado que es el de la *Explotación de las Redes Sociales*, ya que esta empresa alienta a los usuarios a reclutar a más personas, dadas las características colectivas y sociales de la misma explicadas anteriormente, y las redes sociales son, dentro del Social

Media, el principal medio que utilizan para hacerlo (Bhagat, et al., 2009; McIntosh, 2010, Dholakia, 2011).¹²

A la vez, como nos explican los representantes de Groupon Argentina y Uruguay, Alan Kraus y Diego Bresler, el uso de las redes sociales y más específicamente Facebook, es la herramienta que hoy en día le permite obtener el mayor alcance y difusión de los Deals a Groupon. “Como te decía, el tema de las redes sociales y de la recomendación por el boca a boca es clave” (Diego Bresler). Se puede observar entonces, cómo Groupon combina estos diferentes componentes como son los cupones de descuento o las redes sociales para llevar adelante sus actividades de compra colectiva y social.

Finalmente, O’Brien (2000) caracteriza a estos sitios de compra colectiva online como una forma de lo que él llama “cooperative commerce”. Visto de esta manera, los consumidores se benefician de compradores adicionales que se unen a un grupo de compra, y por lo tanto, estos tendrán un incentivo por reclutar a estos compradores agregados.

Existen tres actores principales involucrados en las actividades de compra colectiva: los consumidores, los comerciantes y los intermediarios de la compra colectiva (group-buying intermediaries).

En comparación a las transacciones tradicionales entre comerciantes y consumidores, aquí los sitios Web de compra colectiva aparecen como un nuevo actor. Estos hacen de nexo entre el comerciante y los consumidores dentro del contexto del e-commerce. Este rol de intermediario es el adoptado por Groupon.

Trayectoria de la Compra Colectiva

El fenómeno de la compra colectiva llevado a cabo por Groupon no es un concepto nuevo, ya que muchas actividades anteriores de la misma índole fueron identificadas, por lo que Groupon no es el pionero en ejecutar la idea de la compra colectiva en Internet. De hecho, acciones de “online group-buying” fueron introducidas a fines de 1990 (Kauffman, 2010; Kauffmanm, Wang, 2001; Li, Zhao, Wang, 2009). Mobshop.com y Mercata.com, dos exitosas compañías americanas, fueron consideradas líderes en el mercado y generaron gran popularidad al concepto de compra colectiva. Éstas fueron las primeras páginas Web

¹² <http://www.groupon.com/groupon-works> (Acceso el 10 de mayo de 2011)

de compra colectiva profesionales y son consideradas las pioneras en el terreno online.

Mercata y Accompany (más tarde MobShop) fueron fundadas en Septiembre y Octubre de 1998 respectivamente. Como describe Kauffman (2001), la idea principal de estas dos páginas Web era la de convertirse en un intermediario entre consumidores y comerciantes a través de la generación de poder de compra colectiva, o como lo llama el autor “customers’ collective bargaining power”, obteniendo éstas un porcentaje de cada venta llevada a cabo.

Con el lema "the more people who buy, the lower the price", o el slogan "Down is Good", se buscaba educar al consumidor en lo que son las compras en grupo y el poder de la compra colectiva. Los consumidores solo debían agrupar sus volúmenes de compra, pero esto no requería de ningún esfuerzo por parte de ellos ya que Mobshop o Mercata se ocupaban de las actividades de coordinación (Kauffman, Wang, 2001).

Estas dos empresas empleaban un modelo de precio dinámico. Un histograma de la trayectoria del precio (ver Figura 4) era utilizada para describir tal mecanismo de precio dinámico. El precio del producto variaba según la cantidad de órdenes. Cuanto más unidades de cierto producto se compraran, más disminuía el precio del mismo (Kauffman, 2001).

Figura 4: histograma de la trayectoria del precio de una cámara digital ofrecida por MobShop.com



(Kauffman, 2001)

Si bien los primeros compradores habían accedido a comprar el producto ofertado a un precio mayor (ya que a medida que pasaba el tiempo y aumentaba el número de personas que compraba el producto, más disminuía el precio del mismo, dada la estrategia de precio dinámico), al finalizar el lapso de la oferta, a todos los compradores se les cobraba el mismo precio, el cual era el precio final fijado una vez cerrado el ciclo de la oferta (Kauffman, Wang, 2001).

La gama de productos ofertados por Mercata y Mobshop incluía principalmente, artículos electrónicos, artículos para el hogar, viajes y ciertas joyas (Kauffman, Wang, 2001).

Una característica tanto de la página Web de Mercata como la de Mobshop es que la información detallada acerca del producto ofertado no estaba disponible en ellas, por lo que forzaba al potencial consumidor a buscarla en algún otra parte.

El éxito de estos originales modelos de compra colectiva llevó a un rápido crecimiento de estas empresas en 1998, y en menos de 18 meses ya existían otros 12 sitios de compra colectiva operando bajo la misma dinámica. Algunos ejemplos son Letsbuyit (www.letsbuyit.com), actBIG.com (luego Etrana.com, www.etrana.com), CoShopper.com, C-Tribe.com, DemandLine.com, OnlineChoice.com, PointSpeed.com, SHOP2gether, VolumeBuy.com and Zwirl.com. (Kauffman, Wang, 2001).

La mayoría de estos emprendimientos, sin embargo, fracasarían en los próximos años, debido a razones tales como la desaceleración de la economía digital luego del estallido de la burbuja de las punto-com en el 2000, la intensa competencia de precio entre servicios prácticamente indiferenciados ofrecidos por estos sitios, y bajos márgenes por el aumento de los precios por parte de los proveedores a causa del incremento del poder de negociación de los mismos (Kauffman, Wang, 2001). Las condiciones del mercado de ese momento, una industria de e-commerce inmadura, menor manejo o uso de Internet ya sea por parte de los consumidores como también desde la perspectiva de la publicidad y marketing, un mercado más pequeño, contribuyeron también al bajo desempeño de los primeros sitios de compra colectiva (Portsmouth, 2010).

Si bien el modelo de negocios de Mobshop y Mercata se presentó como “innovador y pionero”, ciertos analistas señalaron que estas empresa enfrentaba problemas relacionados con la aceptación de los consumidores y más específicamente, con obtener masa crítica en

la participación de los consumidores, por lo que muchas veces el precio del producto no disminuía lo necesario como para ser tentador (Kauffman, Wang, 2001).

Aunque estos primeros actores fracasaron uno por uno luego de grandes cantidades de ventas, curiosamente, este no es el fin de la historia de la compra colectiva. En este trabajo dilucidaremos qué características consideramos que tiene Groupon que hacen frente a los problemas alguna vez enfrentados por estos primeros modelos de negocio. Esto último será desarrollado en la sección de Análisis y en las Conclusiones.

4) ANALISIS

4.1) Factores de éxito: diferencias con los primeros sitios de compra colectiva

A la hora de analizar los factores de éxito de Groupon, este trabajo ha identificado diferentes aspectos que diferencian a Groupon de los primeros sitios de compra colectiva, y que pueden explicar el éxito de la misma.

4.1.1) Factores externos:

El contexto es fundamental para entender el éxito o fracaso de las organizaciones, y como afirma Gareth Morgan, el entorno produce un gran impacto en las mismas (Morgan, 1991).

Para comenzar, entonces, existen factores contextuales externos que deben ser considerados.

Algunos de los factores que se relacionan con el fracaso de las primeras páginas Web de compra colectiva tienen que ver con que el comercio electrónico era demasiado incipiente e inmaduro en ese momento. El uso de Internet para la realización de compras y pago por parte de los consumidores, como con fines de publicidad y marketing por parte de las empresas no estaba muy desarrollado todavía y el mercado era más pequeño.

Cook (2001) señalaba que el modelo de negocio de compra colectiva era demasiado complicado de entender para el consumidor promedio de esa época.

Por otro lado, toda la industria online de comercio minorista ha experimentado un gran desarrollo en la última década. Las ventas minoristas Online en EEUU han crecido desde 5.3 billones de dólares en 1999 hasta casi 143 billones en el 2008, y se estima que serán de 279 billones para el año 2015 (U.S. Census Bureau, 2010; Wauters, 2011).

Hoy en día, el mercado del e-commerce está tendiendo a una relativa maduración. Para el sector de business-to-consumer, el mejoramiento en los sistemas de pago electrónico como PayPal y Alipay han aumentado considerablemente la seguridad y por lo tanto la confianza de la compra por Internet. Además, servicios complementarios y políticas relacionadas con las privacidad y la protección de datos han facilitado las transacciones (Laudon y Laudon, 2008; O'Brien y Marañás, 2005). En línea con esto, no es menor el hecho de que hoy en

día es mucho más fácil y menos costoso tener acceso a Internet y demás servicios Online con la generalización de las tecnologías de información (TI) y la banda ancha. En consecuencia, los consumidores tienen más experiencia, conocimiento y confianza en el proceso de compra por Internet y el número de compradores Online ha aumentado de manera significativa a nivel mundial (Laudon y Laudon, 2008; O'Brien y Marañás, 2005).

4.1.2) Factores internos:

En cuanto a factores de éxito internos, este trabajo identifica en el modelo de negocios de Groupon y en su modalidad, ciertos aspectos que lo diferenciaron de las primeras páginas de compra colectiva y contribuyeron a su éxito.

a) Mecanismo de Precio

Este trabajo ha identificado que Groupon y sus imitadores o competidores recientes hacen uso de un mecanismo de precio establecido y fijo, mientras que los primeros sitios Web, como se explicó anteriormente, adoptaban un mecanismo de precio dinámico. Más aún, los cupones suelen señalar con claridad el porcentaje de descuento o el precio establecido en la cara de los mismos. En comparación al mecanismo de precio dinámico, donde el precio varía según el total de personas interesadas en la oferta, el precio establecido reduce la incertidumbre inherente al cambio de precio y provee a los suscriptos la garantía de un precio fijo, ya que estos no deben preocuparse si el precio terminará bajando lo suficiente como para resultarles tentador, a la hora de involucrarse en decisiones de compra. “La forma en que se compran los productos ofertada es distinta; los primeros sitios lo que ofrecían era una especie de subasta por los productos” (Diego Bresler).

En las páginas como Mobshop o Mercata, los consumidores desconocían cuál sería el precio final cuando se comprometían a realizar la compra, por lo que claramente arriesgaban más, ya que muchas veces debían especular sobre el precio final. Por lo contrario, en el caso de Groupon, la información sobre el precio es más abierta y transparente para todos los participantes ya que el precio es decidido por adelantado.

Cook (2001) a la vez argumenta que el mecanismo de precio dinámico que utilizaban los primeros sitios, inhibe la realización de una compra por impulso, que es justamente uno de los objetivos de este negocio (Moosylvania, 2010), a causa de los largos períodos que los consumidores debían esperar hasta la finalización de la oferta (sin dejar de nombrar el

hecho de que ésta cuente con un precio descontado aceptable) (Cook, 2001). Más aún, este autor argumenta que los volúmenes de transacción nunca llegaban a ser muy elevados. Estos pequeños volúmenes a la vez hacían más difícil para estos sitios ofrecer y garantizar mejores precios a sus clientes ya que si el número de personas interesadas en comprar el producto no aumentaba lo suficiente, tampoco disminuía lo suficiente el precio (Kauffman, Wang, 2001).

b) Selección de productos y servicios ofertados

Groupon ofrece una amplia variedad de productos y servicios, como se mencionó anteriormente. En comparación a los primeros sitios de compra colectiva donde los artículos electrónicos, hoteles y ofertas de viajes representaban la mayoría de las ofertas, Groupon a la vez incluye muchos otros servicios dentro de su línea de productos ofrecidos, que van desde servicios relacionados con estética, nutrición y gimnasia, hasta con moda y belleza, como también actividades de entretenimiento y demás. “Groupon oferta productos muy variados; sobre todo y para todos. Y acordes a lo que busca el cliente, dada la preocupación de Groupon en ofrecer Deals copados todos los días, invirtiendo en “data minning”, para poder descifrar cuál son los Deals mejor recibidos y que más éxito tienen”. (Diego Bresler)

Otra diferencia que se ha identificado reside en la información que se les provee a los consumidores sobre el producto ofertado. En el caso de Groupon, se exhibe siempre en la página Web una introducción y clara descripción sobre el producto “colgado” ese día, además de una o más fotos atractivas, acompañadas en algunos casos de comentarios sobre personas que ya lo probaron. Por lo que si bien con esto no se asegura un cien por ciento de precisión y fiabilidad, esta información es bastante detallada y puede ayudar a evitar muchas incertidumbres y dudas causadas por la escasez de información a la hora de realizar la compra, si se compara con la información sobre el producto provista por los primeros sitios. Por ejemplo, Mercata le brindaba a los consumidores relativamente poca información sobre el producto y no había una descripción o especificaciones detalladas del mismo en su página Web (Kauffman, Wang, 2001; Kauffman, 2001). Consideramos que esta asimetría de la información, por un lado limita la racionalidad o seguridad del consumidor a la hora de tomar la decisión de compra, y por otro lado puede facilitar ciertas intenciones de oportunismo si los comerciantes o el intermediario busca tomar ventaja sobre los consumidores, ocultando cierta información o detalles.

Más aún, Groupon y sus competidores actuales se caracterizan por sus mercados geográficamente distribuidos, al diferenciar sus ofertas en base a la distinta zona geográfica en la que operan. Y cada ciudad o región cuenta con su página Web y ofertas exclusivas. Al localizar las ofertas, los lanzadores y organizadores de Groupon están en condiciones de satisfacer de una mejor manera los intereses tanto de los clientes como de los comerciantes, al estar más familiarizados y con un mayor conocimiento del mercado local.

Así, los corredores de las ofertas locales pertenecientes a Groupon, van adquiriendo gradualmente conocimiento y sensibilidad sobre las características de esa area geografica en particular. Obtienen un mejor conocimiento sobre la composición de los negocios locales y cómo estos operan, como también sobre las preferencias de los consumidores locales (Woods, 2010). Alan Kraus, nos señala que por ejemplo en la Argentina, si bien se lanzan todo tipo de Deals, los relacionados con estética suelen ser de los más populares en esta región y por lo tanto, frecuentemente subidos por Groupon. Esta relación más íntima mantenida tanto con el consumidor como con los negocios de esa región es de gran importancia y provee gran valor a las publicidades, las cuales gozan de una exposición local más efectiva. Los Deal, por ende, pueden ser lanzados en base a diferentes características culturales y ser vistos como más relevantes según la comunidad específica (Woods, 2010).

Como nos cuenta Matias Balaclav, uno de los fundadores de la empresa Big Deal (uno de los clones que surgió luego del modelo de negocios de Groupon)¹³, se busca identificar qué es lo que la gente compra más compulsivamente, analizar tendencias de la región, hacer hipótesis, proyectar, y luego hacer sugerencias, para luego mandar a la fuerza de venta a buscar aquellos Deals que se consideran más acordes a los gustos y costumbres de los usuarios de esa area. “Al ser este un negocio tan analítico, te permite jugar y hacerte cada vez mas inteligente con la información que tensé. Creo que va para ese lado la esencia del negocio” (Matias Balaclav). Como afirma Martínez (2000) en la conclusión de su trabajo de graduación, las empresas que son capaces de recolectar información sustancial sobre sus clientes y sus respectivos gustos, son las que logran anticiparse a sus necesidades, y “es esa

¹³ Ver en el Anexo (7.1.3) la respectiva entrevista realizada al mismo.

anticipación lo que permite a aquellos comercios electrónicos ganar la carrera del éxito en la red de redes” (Martínez, 2000: 69).

En contraste, aquellos primeros sitios de compra colectiva, los cuales solían ofrecer sus ofertas a lo largo de todo el país, no gozaban de los beneficios mencionados anteriormente, obtenidos gracias a la distribución geográfica.

c) Redes y relaciones

Según Kauffman, la reputación y el word-of-mouth ayudan a los sitios de compra colectiva a aumentar la confianza de los clientes (Kauffman, 2010). Como se nos fue explicado durante las entrevistas a asociados de Groupon, cuanto más le guste la oferta del día al usuario, más incentivo tendrá éste en recomendarsela a sus amigos como también más motivación de volver a chequear cuál es el Deal del día a la mañana siguiente. Groupon y muchos de sus competidores o imitadores, a diferencia de los primeros sitios, han implementado los comentarios de texto y los ratings para facilitar esto. En ese sentido, los comentarios positivos de los clientes sobre una determinada oferta, aumentan la confianza y lealtad de los mismos hacia Groupon.

La confianza de los suscriptos en el sitio reside en la calidad de sus productos y servicios ofertados, la cantidad de Deals que se logra activar e incluso el servicio post-venta.

Al buscar garantizar la mejor experiencia de compra posible, Groupon adquieren fidelidad por parte de los clientes. A la vez el hecho de que hoy en día la totalidad de los Deals propuestos por Groupon lleguen a ser activados y el servicio post-venta ofrecido por esta compañía, asegura la satisfacción tanto de los clientes como de los comerciantes y funciona como elemento diferenciador (Surowiecki, 2010). Como señala Agustina Echegoyen, una compradora frecuente de estas promociones sociales, si bien ha comprado ofertas de diferentes sitios de compra colectiva, al único que está suscripta accediendo recibir los e-mails todas las mañanas es a Groupon, ya que es la que más a menudo lanza Deals que son de su interés. Afirmer esta misma línea va Diego Bresler: “es muy importante ofrecer buenas cosas, y todavía mas importante que todos los días se ofrezcan buenas cosas. Así el suscripto no pierde tiempo mirando otros sitios de ofertas ya que sabe que chequeando los Deals de Groupon encuentra oportunidades copadas todos los días. Creo que ese aspecto nos diferencia”

Además, Agustina Echegoyen agrega que nunca debe esperar que el Deal recaude a

suficiente gente para poder completarse, sino que cuando se suscribe al Deal, el mismo ya está activado y con mucha gente ya suscripta. Esta situación es diferente a la que se generaba con los primeros sitios donde, como argumentó Cook (2001) anteriormente, el mecanismo de precio dinámico que utilizaban estos primeros sitios, forzaba a los consumidores a esperar largos períodos hasta la finalización de la oferta, inhibiendo así la compra por impulso. Más aún, como señalamos anteriormente, este autor argumenta que los volúmenes de transacción nunca llegaban a ser muy elevados. “Groupon is wonderful because it was so many followers. We have been solicited by many other social networking sites, but Groupon is truly the most popular and effective”, afirma el dueño de un restorán en EEUU.¹⁴

Otra de las falencias de los primeros sitios entonces, puede estar relacionada con la falta de compromiso por parte de estos intermediarios. Como explica en su página y como bien nos lo han expresado representantes de Groupon en las entrevistas, esta compañía solo gana si tanto el comerciante como el cliente lo hacen. Al haber tenido la capacidad de entender esto, Groupon busca defender los intereses de ambos al plantear su modelo de negocios. Esto se corresponde con lo planteado en el trabajo de Martínez (2000), que dice que “La satisfacción del cliente” [en el caso de Groupon tanto los usuarios como los comerciantes son clientes] “es el requisito más importante e indispensable para una empresa que busque ser exitosa haciendo comercio electrónico”. Ahora bien, si logra siempre alcanzar este objetivo, es decir que tanto el usuario como el comerciante se sientan beneficiados en la transacción, es un tema que se cuestiona y que será tratado en las próximas secciones.

d) Social media y redes sociales

Como se señaló anteriormente, uno de los principales problemas que enfrentaban los primeros sitios de compra colectiva, estaban relacionados con no llegar a obtener masa crítica en la participación de los consumidores, por lo que muchas veces el precio del producto no disminuía lo necesario como para ser tentador (Kauffman, Wang, 2001). Pero hoy Groupon hace frente a ese problema mediante la utilización de las redes sociales como herramienta para reclutar más gente y que más personas se enteren del Deal. Ésta hace uso

¹⁴ Extraído de las entrevistas realizadas a comerciantes por Dholakia (2010) en su estudio

de las tecnologías de información (TI) para reducir los costos de comunicación y de coordinación, lo que les permite operar la compra colectiva, es decir ofrecer Deals, más seguido, como también involucrar más actores y crear más conexiones y enlaces a través de toda la red de compra.

Por lo que este trabajo considera que para identificar el principal factor que diferencia a Groupon y esta ola de nuevos sitios de compra colectiva de los primeros, se necesita realizar una sutil diferenciación entre Group-buying (compra colectiva) y lo que algunos autores reconocen como **Social-buying**, el cual hace referencia al incremento de poder que adquirió la voz del consumidor, que fue posible gracias a los sitios de redes sociales y otras herramientas de comunicación tales como blogs y comunidades online (Bhagat, Klein & Sharma, 2009). “Social buying allows merchants to tap into the growing popularity of social media, incentivizing consumers to raise further interest in their deals among the Social Networks” (McIntosh, 2010)

Groupon, a diferencia de los primeros sitios de compra colectiva, hace uso de las diferentes plataformas de Internet, y principalmente de las redes sociales, para expandir su audiencia y lograr así un mayor alcance. Por lo que identificamos a las actividades llevadas a cabo por Groupon como social-buying. “Las Redes sociales son claves para que el crecimiento sea mucho mas rápido y veloz, y permiten algo que es crítico para este negocio, que es la recomendación de las ofertas a través del Boca en Boca. Este boca en boca se da a través del Social Media, y principalmente por ahora a través de redes sociales” (Matias Balaclav). “Groupon cuenta con herramientas de TI que le permiten lograr estos volúmenes de transacción y el alcance obtenido, que antes directamente no existían” (Diego Bresler).

La aparición del social buying fue posible a partir del desarrollo que tuvo el *social media* en los últimos años, evidenciado con sitios tales como Facebook, Twitter, MySpace, FourSquare y otras plataformas de comunidades.

En cuanto al mecanismo de precio utilizado por Groupon a diferencia de los primeros sitios, al precio ser fijo y no dinámico, genera por consiguiente menos dependencia de una persona con la otra. Antes las personas dependían en gran medida unas de las otras y el evento era esencialmente de compra colectiva, ya que cuanta más gente se suscribía a la oferta, más bajaba el precio del producto en cuestión. Hoy en día con un precio fijo y

establecido, una vez que el Deal es activado los suscriptos no cargan con esa preocupación. Entonces, como explica Diego Bresler, estos eventos de compra en conjunto se tornaron, en algún sentido, en algo más social, y la dinámica está más relacionada con compartir o recomendar la novedad del descuento con otros, con una motivación social, de pertenecer, y muy influenciado con la era que se vive hoy en día que es la de “compartir” contenido, impulsado a través de las diferentes plataformas de Social Media.

Es por eso que consideramos a las actividades de Groupon como “social buying” en lugar de “group buying” (compra colectiva). Más aún Bresler nos comenta que si bien la compra colectiva fue uno de los pilares de su propuesta de negocio (“de hecho sin ir mas lejos somos un sitio de compra colectiva”, afirma Bresler), él cree que hoy en día el concepto en sí de “compra colectiva” fue mutando. “Para empezar, al estar Groupon tan generalizado, como que no hay “tipping point”, todos los Deal se llegan a activar, y siempre con un numero elevado de suscriptos, ya que evidentemente la oferta les resulta tentadora. Pero a lo que voy es que la idea ya no pasa por fijar un número específico para activar el Deal. Creo que el concepto se inclinó más a algo social, a una compra “social” más que “colectiva”” (Diego Bresler).

Entonces, el rol del social media y la explotación de las redes sociales son características que definen al social buying (o compra social), el cual ayuda a generar un interés adicional y ventas para el comerciante a partir de los Deal, mediante una versión electrónica de Word of mouth (o boca a boca), como ranking y opiniones, recomendaciones y referencias (Bhagat, et al., 2009; McIntosh, 2010). Como se explicó anteriormente, ese word of mouth es visto como mas creíble o digno de confianza y más influyente a la hora de realizar la decisión de compra. Las redes sociales permiten el marketing viral, que genera demanda, ya que el mensaje es distribuido a través de la red social a partir de un miembro interesado en el producto (o el Deal) hacia otro miembro (Shu-Chuan, Yoojung, 2011). Así, al articular el mecanismo de social buying con las plataformas de redes sociales, se logra brindar muchas más oportunidades de marketing a los comerciantes minoristas, como también un gran poder de coordinación y de compra para los consumidores finales, lo que resulta en un mayor alcance y volumen para Groupon. “With the advent of social networking sites and the influence of the consumer online voice through these interactive communication tools, the role, involvement and power of the consumer is rising” (Bhagat, et al., 2009: 14).

Por lo que este trabajo considera que la utilización de las redes sociales, dentro de las diferentes plataformas de social media, como herramienta crítica dentro de su modelo de negocios, es uno de los principales factores de éxito de Groupon.

4.2) Competidores contemporáneos y potenciales de Groupon

Como mencionamos precedentemente, el rápido y significativo crecimiento de Groupon y su simple concepto de negocio ha atraído expertos imitadores y miles de clones desperdigados alrededor del mundo (Underwood, 2010). “Sin duda que el modelo de Big Deal se basa en su modelo de negocios, ellos son los pioneros. La palabra “imitador” no me termina de gustar mucho... pero si, la realidad es que imitamos su modelo de negocios, introduciendo pequeñas variantes. Por ejemplo, publicamos muchos cupones al mismo tiempo en vez de solo un Deal por día, de distintas categorías al mismo tiempo, y otra cosa es que no hay un “tipping point”. Por otro lado hacemos más publicidad en medios offline como radio y tv” (Matias Balaclav). Hoy en día, independientemente de que alguien se encuentre en Latinoamérica, Europa o Asia, puede acceder a servicios de social buying y disfrutar de convenientes cupones de descuentos, ofrecidos por más y más sitios web de social buying similares. En China, por ejemplo, han surgido alrededor de cuatro mil clones de Groupon (Madslien, 2010; Weiss, 2010; Quinton, 2011). Así, como dice Kunur, “If imitation is the sincerest form of flattery, Groupon has a lot of admirers” (Kunur, 2010:1). Como nos cuenta Matias Balaclav, cuando se enteraron de lo que era Groupon y lo que hacía, les pareció una idea de lo más original y enseguida captó su atención. Luego, al observar el rápido crecimiento de esta compañía, como también la aceptación y popularidad que ésta estaba ganando, empezaron a tenerla en cuenta como una oportunidad para desarrollar en su país. Además, Matias Balaclav resalta la poca inversión inicial y de fuerza de trabajo que se necesitó, por lo menos en la primera instancia de la puesta en marcha del negocio. Es así, que surge en la Argentina uno de los tantos clones de Groupon a nivel mundial, Big Deal.

Sin embargo, si bien miles de sitios competidores han surgido globalmente, según Saporito (2011), Mason-fundador y CEO de Groupon mundial- no lo percibe todavía como una amenaza; la compañía sigue aumentando participación de mercado y manteniendo su liderazgo (Saporito, 2011). " 'We created the space, we innovated [in] the space; whether

it's a national brand or a competing deal site that's essentially copied the model, that's not a threat to us,' said Groupon spokeswoman Julie Anne Mossler” (Kunur, 2010: 1)

A continuación expondremos un breve resumen de la situación actual del mercado Estadounidense, el principal mercado de Groupon, para ayudar entender las circunstancias presentes de la industria de las cuponeras online.

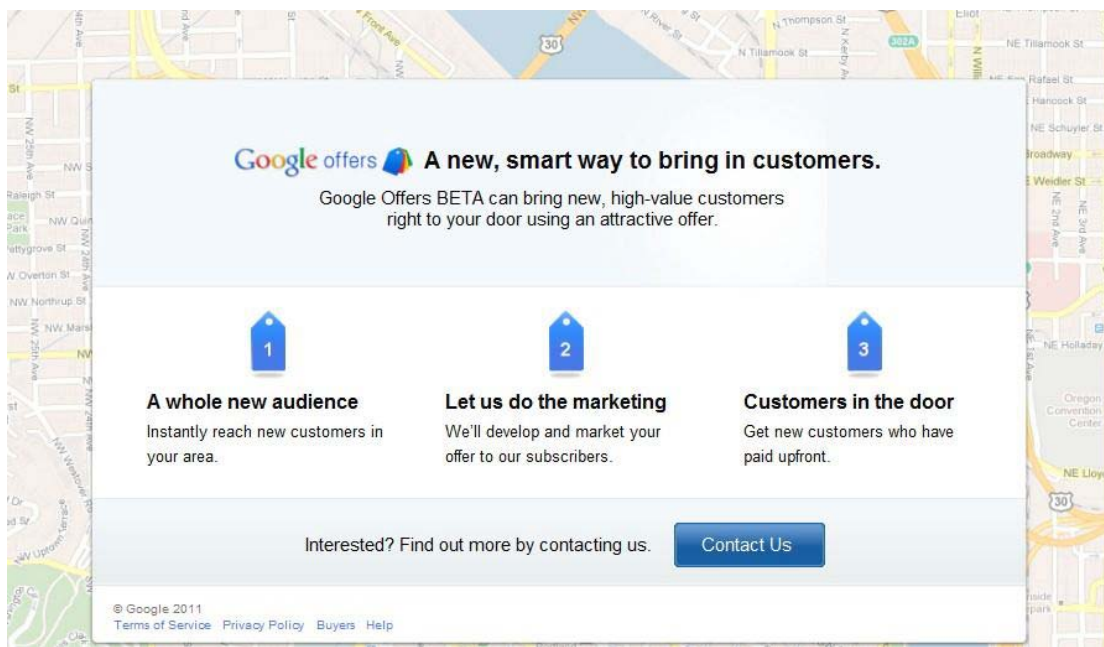
Living Social, uno de los sitios de *social buying* competidor que recibió 175 millones de dólares invertidos por Amazon en Diciembre de 2010, se lo reconoce como el mayor competidor hoy en día de Groupon y es considerado el número dos en el mercado de EE.UU. (The Economist, 2011; Madslien, 2010). Por debajo, otros de los competidores más genuinos y directos a Groupon o que podrían llegar a significar una amenaza para la compañía son BuyWithMe, Plum district, Jasmere.com, Groop Swoop, TownHog, and eWinWin (Madslien ,2010). Según Shayndi Raice (2011), en un artículo de The Wall Street Journal, y basado en información provista por Yipit.com, Groupon cuenta con el 53% de la participación de mercado estadounidense, seguido por Living Social que cuenta con un 22%, mientras que el restante 25% restante está repartido entre las demás, representando el siguiente jugador más grande (BuyWithMe) solo un 5% del mercado. Como mencionamos antes, existen a la vez miles de otros sitios a nivel mundial que ofrecen lo mismo, pero que no llegan a representar una amenaza directa para Groupon, debido a que manejan márgenes muy pequeños y muchos de ellos operan solo de forma local o regional (Saporito, 2011; Kunur, 2010)

Pero todavía más peligroso para Groupon, es el hecho de que grandes firmas Online, conocidas e instaladas en el mercado y con gran cantidad de recursos, se han también interesado en esta industria que ha surgido (The Economist, 2011). Estas empresas son una potencial amenaza para Groupon ya que podrían brindar cierta innovación, valor agregado y diferenciación a la industria de las cuponeras Online.

Después del famoso pero fracasado intento de comprar Groupon por la suma reportada de 6 billones de dólares en Diciembre de 2010, Google confirmó el desarrollo de Google Offers en Enero de 2011, que tiene como objetivo obtener participación en el pequeño pero

creciente mercado de publicidad Online para negocios locales (Efrati, 2011).

Figura 5: página inicial de Google Offer BETA:¹⁵



El 21 de Abril de 2011, el surgimiento de Google Offers BETA fue anunciado a través de los espacio de Google en Facebook. Si bien el modelo general es similar al de Groupon o Living Social, Google puede ofrecer ciertos aspectos diferentes a esta industria. "Google has a strong relationship with consumers, and it is not necessarily a commercial relationship" (Madslie, 2010). Haciendo uso de su inmenso número de usuarios y seguidores, como también de su amplia base de datos y recursos, Google Offers podría proveer de más oportunidades para los clientes como para los comerciantes. En cualquier caso, Google no es más un comprador, sino que un fuerte competidor (Saporito, 2011).

Además, el mayor rival de Groupon, Living Social, está tomando otra iniciativa que puede también resultar amenazante para Groupon. Como mencionamos antes, recientemente recibió la suma de 175 millones de dólares por Amazon. Esta inversión tiene como objetivos, entre otros, ampliar la plataforma tecnológica de Living Social para expandir su base de suscriptos y hacer un mejor uso de su creciente base de datos (Saporito, 2011).

¹⁵ <http://www.google.com/landing/offers/index.html> (Acceso el 26 de Octubre de 2011)

Como si esto fuera poco, según señala Scott Morrison en The Wall Street Journal, Facebook pronto estaría probando un servicio para proveer descuentos locales a sus más de 500 millones de usuarios. Así, esto convertiría a la red social en un directo competidor de Groupon (Morrison, 2011). Todas las promociones locales se encontrarían listadas una vez que el usuario inicie sesión en una ubicación específica, y los usuarios podrían acceder a los enlaces de todas las páginas de Deals a través de la página central de Facebook (Morrison, 2011). Este nuevo servicio permitiría a las personas comprar y compartir los Deals con sus amigos y estas facilidades estarían disponibles para los comerciantes locales que se suscriban a Facebook.

La relevancia de este anuncio reside en que Facebook Deals estarían integrando el *social buying* dentro de la plataforma de red social, a diferencia de la estrategia tradicional de incorporar elementos de social media (especialmente las redes sociales) y combinarlo con eventos de social buying. Facebook Deals tienen el potencial de ejercer una significativa diferenciación dentro de la industria de *social buying*, al utilizar otras capacidades como por ejemplo la tecnología para identificar cómo un consumidor individual puede contribuir a aumentar las ventas de un comercio a través de recomendaciones (McEleny, 2011).

Haber sido, como lo llama Steiner (2010) “the first mover”, tiene sus ventajas, pero no es suficiente para garantizarle el éxito y liderazgo a Groupon (Steiner, 2010). Algunos como Quinton (2011) consideran que “Now all the Chicago-based company has to do is reinvent itself—while scaling up to accommodate that growth”(Quinton, 2011:12). Aunque las discusiones sobre cómo mantendrá esta empresa su competitividad se abordarán en las secciones conclusivas de este trabajo.

4.3) ¿En que sentido es Groupon innovadora?

4.3.1. Precisiones conceptuales sobre la innovación

Para analizar y dar respuesta a la pregunta que titula a esta sección, nos basaremos en la siguiente literatura que trata la temática de “Innovación”, para dar cuenta sobre qué entiende este trabajo cuando habla de Innovación y reforzar así nuestra postura.

Según West (1992), existe un generalizado concepto erróneo de pensar la Innovación únicamente como “major events”, sin darle importancia a las implicancias estratégicas que existen al cambiar la forma de ver ciertos productos o conceptos existentes (como podría ser el concepto ya existente de “Sales Promotion”) y la forma en que son traídos al mercado (en nuestro caso de análisis sería mediante la combinación de elementos como Sales promotions, redes sociales y el concepto de Compra colectiva, que interrelacionados crean una nueva modalidad de negocio), ya que pueden ser estos aspectos los que generen una innovación a partir de un producto o concepto ya establecido. “The value of the innovation must be rooted in its commercial viability, and its ability to capture a greater share of a competitive market place, rather than in some intellectual perception of its value as a “new concept””. (West, 1992: 29).

Para reforzar este argumento, también es necesario asentarse en el trabajo de Joseph Schumpeter, quien define a la innovación como “ ‘new combinations’ of existing resources” (Schumpeter, 1934). Y teniendo en cuenta esta definición, Fagerberg (2005) afirma que una innovación es en general el resultado de un largo proceso que involucra muchas innovaciones interrelacionadas.

La innovación de procesos involucra la exploración y explotación de oportunidades de nuevos productos, procesos o servicios, basado ya sea en avances en la tecnología, o un cambio en la demanda en el mercado, o una combinación de ambas. “Innovation is therefore essentially a matching process” (Pavitt, 2005: 88).

Por último, nuestro análisis se ve influenciado por el trabajo de Constantinos Markides, quien habla de la innovación estratégica como un proceso caracterizado por romper con las reglas de juego y pensar en distintas y nuevas maneras de competir. El éxito no está en jugar un mejor juego que los competidores sino en jugar un juego completamente diferente. “The first requirement for becoming a strategic innovator is to identify gaps before everybody else does” (Markides, 1997: 12).

4.3.2. Innovación de Groupon

Como dijimos anteriormente, Groupon no fue el primero en desarrollar la idea de compra en conjunto. El social buying (llevado a cabo por Groupon y la nueva ola de imitadores) y

el group buying (llevado a cabo por los primeros sitios de compra colectiva), en cuanto al concepto principal de negocio, son similares. Más aún, este concepto no es nuevo, ya que existieron muchos casos anteriores en el mundo offline. La gente solía practicar la compra colectiva, organizándose cara a cara en vez que por Internet. Si seguimos la historia de la compra colectiva los “clubes de compra” (buying club) pueden ser vistos como las primeras organizaciones informales de compra en grupo, que surgieron a partir de 1860 (Bullock, 1933). Por otro lado, la utilización de cupones de descuento como una herramienta de la promoción de ventas, constituye una estrategia ya conocida de marketing que se ha utilizado para agregar personas, aumentar las ventas, promover nuevos productos y darse a conocer en el corto plazo, desde hace muchos años (Fill, 2009). Por último, la estrategia del Boca a Boca, también es utilizada por muchas marcas desde hace mucho tiempo, inclusive mucho antes de que surgieran las redes sociales. Más aún, el boca a boca es la forma más antigua de publicidad, existiendo inclusive antes que se inventara la impresión o la radio (Plummer, 2007).

Como se explicó antes, Groupon se basa en la tecnología de las aplicaciones de e-commerce para poder desarrollarse. El e-commerce, cuando fue introducido luego del advenimiento de Internet, fue una innovación radical. En las últimas dos décadas, se pudo observar su maduración al alcanzar gran difusión y masa crítica, mediante la combinación de su uso generalizado, una generación de usuarios cómodos con la tecnología, y el desarrollo de la banda ancha (Laudon y Laudon, 2008; O’Brien y Maraños, 2005).

Por su parte, entonces, Groupon parece llevar a cabo una innovación de procesos (Pavitt, 2005) -impulsado a su vez por un producto innovador ya existente (el e-commerce)-, que un producto innovador en sí. Como veremos a continuación, mientras el e-commerce es sin duda un prerequisite para llevar a cabo Groupon, éste último no es una innovación en sí mismo, sino que utiliza las competencias y herramientas existentes en el mercado y el e-commerce. Como afirma el mismo Andrew Mason en la entrevista que le hizo La Nación el domingo 18 de Diciembre de 2011, “Groupon no es una idea brillante, pero es un paso delante de lo que ya existía y eso se torna superpoderoso” (Diario La Nación)¹⁶.

¹⁶ [Edición impresa de La Nación, suplemento económico.](http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo) “No me preocupa la crisis, me preocupa el largo plazo”, domingo 18 de Diciembre de 2011. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo>.

Sin embargo, Groupon introduce a los comerciantes a nuevos mercados, utilizando nuevas formas de procedimiento. La innovación entonces consideramos que está en la dinámica del proceso de su negocio, y no en las herramientas que utiliza para llevar a cabo el mismo.

Es decir que lo innovador de su negocio está en articular de forma tal estos diferentes conceptos, como la compra colectiva, las redes sociales, sales promotions o e-commerce, para que se correspondan y complementen entre ellos, dentro de un contexto dado, y brinden un valor agregado. Por otro lado, puede sin duda ser visto como un innovador del proceso de marketing, habiendo creado una forma alternativa de publicitarse, especialmente para los comerciantes minoristas, considerándose entonces como una nueva herramienta de marketing: A través de su operación, “Groupon is the best way to increase your small businesses market share, or create brand awareness”, afirma una agencia de turismo que trabajó con Groupon en los Estados Unidos. O como bien dice el dueño de un restorán, “Great way to bring in new customers. Very cost-effective way to do marketing”¹⁷.

Como explica McIntosh (2010), Groupon, haciendo uso del poder del *social media*, en especial de las redes sociales, se diferencia de las actividades originales de compra colectiva, ya que a la vez le ofrece beneficios en términos de publicidad al comerciante y resulta ser una herramienta de marketing eficiente para promocionar sus productos. Las publicidades de social buying les permiten a los comerciantes expandir su audiencia y darse a conocer.

Las promociones de *social buying* permiten generar tráfico en los negocios. Los comerciantes muchas veces realizan promociones con Groupon para publicitarse en nuevos mercados o para aumentar el interés de nuevos consumidores. Como comenta la doctora Varda Pantyrer, asociada del centro de estética “Salud y Mesoterapia”, luego del Deal publicado por Groupon, donde se ofertaban sus servicios, recibieron hasta 3 veces más clientes que lo normal. Otro ejemplo es el del restorán “Sushi Club”, donde el gerente del local de Acassuso (Partido de San Isidro, Buenos Aires) confiesa que con la promoción en Groupon, aumentan considerablemente su número de pedidos a domicilio. Ambos comercios encontraron en Groupon una nueva alternativa de publicitarse, con resultados

¹⁷ Extraído de las entrevistas realizadas a comerciantes por Dholakia (2010) en su estudio

visibles. Los comerciantes que entienden la dinámica de este negocio, por lo tanto, ven a estas promociones como un costo de publicidad (McIntosh, 2010, Dholakia, 2010).

Millones de consumidores participan hoy en día de eventos de *social buying* a nivel mundial en esta industria de gran crecimiento, siendo Groupon el referente de este negocio (Steiner, 2010). “Groupon es el creador del modelo de negocios. Un modelo que se impuso como original y diferente, para muchos, como una forma nueva de participar en un proceso de compra-venta” (Matias Balaclav). Y como diría West, “It is, after all, only the customer’s perception that something is new that makes it new” (West, 1992: 206).

Los asociados de Groupon que hemos entrevistado aseguran sin duda considerarse innovadores. Diego Bresler justifica su afirmación argumentando que “cambiamos el paradigma. Porque logramos salir con algo novedoso, y crear una nueva modalidad de negocio pero en definitiva haciéndolo con herramientas que ya estaba disponibles en el mercado. Creo que propusimos algo simple y competitivo, que enseguida logró captar la atención tanto de los clientes como de muchas empresas que buscaron hacer lo mismo, así que sin duda fue una novedad, fue innovador”. “Propusimos una forma nueva de comprar y más que nada de publicitar”, afirma Alan Kraus.

Groupon ha crecido a grandes velocidades en los últimos años, cambiando la forma en que los consumidores compren productos, y especialmente, cómo los consumidores se ven a ellos mismos como usuarios finales con el poder que colectivamente generan (Bhagat, et al., 2009; McIntosh, 2010). “Groupon is still the disruptive upstart redefining local online advertising” (Marsden, 2011:1). Agustina Echegoyen nos confiesa: “Te juro que es lo primero que hago en el día, me levanto y chequeo cuál es el Deal de hoy; se me hizo una costumbre”.

Por su parte, Diego Bresler, nos asegura que él considera que Groupon ha cambiado el hábito de muchos, empezando por el de él. “Y lo podemos ver en nuestros análisis de datos, ya que mucha gente chequea sus e-mails a la mañana o entra a nuestra página, y está al tanto de los Deals de cada día”. Otro hábito que asegura Bresler que se ha modificado, más que nada en la Argentina (ya que en otros países ya estaba más desarrollado) es el de

comprar por Internet. “Mucha gente hizo su primera compra en Internet para obtener un Deal tentador. Y hoy en día existe más confianza o cotidianeidad a la hora de realizar un pago electrónico” (Diego Bresler).

Ahora bien, si Groupon es una innovación sustentable en el tiempo no está todavía del todo claro. Esta sostenibilidad, como veremos a continuación en las conclusiones, requerirá del desarrollo de diferenciadores y elementos que impulsen la lealtad de los clientes.

4.4) Posibilidades y Limitaciones de Groupon:

Una de las limitaciones que este trabajo encuentra sobre Groupon se relaciona con lo que plantean ciertos autores acerca del cuestionamiento de si Groupon es realmente una herramienta efectiva de marketing para los minoristas, y si es que realmente estos comerciantes se ven beneficiados participando de las promociones de Groupon.

Se discute en general si son los clientes traídos por Groupon, los que el minorista realmente busca atraer. Algunos argumentan que los usuarios de estas promociones sociales son personas extremadamente sensibles al precio, que no gastan dinero adicional sino que se limitan a consumir lo que implica el cupón y que no dejan propina ,y se los conoce en algunos casos como verdaderos “cazadores de ofertas” o “Price loyalists”. Y lo más grave es el argumento de algunos autores que afirman que la mayoría de estos clientes no serán consumidores reiterados, es decir, que no volverán al lugar cuando el precio no este descontado. (Dholakia, 2010; Quinton, 2011; Dholakia, 2011, Edelman, Jaffe, Kominers, 2010; Coffey, 2011; Arar ,2011)

Lo cierto es que según el estudio sobre esta temática realizado por Dholakia (2010) a 150 comercios minoristas que trabajaron con Groupon en EE.UU., que tomamos como referente en este trabajo, se concluye que el 66% de los comerciantes afirman que las promociones con Groupon sí les resultaron rentables y que volverían a hacerlo. Sin embargo, un 32% afirmó lo contrario, los cuales argumentaron que solo un 25% de los usuarios de Groupon consumen más allá de lo que implica el cupón y solo un 15% ha vuelto al negocio a consumir por segunda vez cuando el precio no está descontado. Y solo

un 8% de estos últimos minoristas trabajarían nuevamente con Groupon¹⁸. Por ejemplo, en el contexto argentino, la dueña de “Salantú”, un comercio pequeño que vende productos de decoración realizados en madera y piel de cocodrilo, nos comenta que no ha tenido una buena experiencia trabajando con Groupon, ya sea como herramienta de marketing ni para ganar dinero. Además, ésta resalta que la elevada comisión que se cobra Groupon le ha parecido un abuso.

Así, como explica Dholakia (2010), aunque este intermediario conecte de manera exitosa a comercios minoristas con nuevos clientes, no hay garantía de cuánto tiempo este lazo será mantenido (Dholakia ,2010).

Como argumenta el artículo de Clarín¹⁹, los sitios de ofertas diarias en Internet alientan a los consumidores a seguir buscando siempre el siguiente descuento. Para los comercios, eso significa que el sistema no los ayudará a generar una nueva clientela (Clarín.com, 2011). En esta línea, “Some merchants feel the Groupon purchasers will only buy for the discount and wait for another promotion and move on” (Dholakia, 2010: 8). Sin embargo, si escuchamos el discurso de Alan Kraus la situación parece ser muy diferente, ya que se anima a afirmar que, por lo menos a lo que respecta Groupon Argentina y Uruguay, más del 90% de los comerciantes minoristas con los que trabajaron tienen intenciones de volverlo a hacer o ya lo hicieron; “tan mal no les debe ir”, afirma Bresler con respecto a este tema. Por su parte, uno de los encargados de la heladería “Volta”, nos comenta que sí volvería a lanzar una promoción en Groupon, pero tal vez más adelante, por ejemplo en temporada baja durante los meses de invierno con el objetivo de atraer más clientes durante ese lapso de pocas ventas.

Lo concreto es que problemas como la falta de rentabilidad, el fracaso de atraer a clientes target, el bajo índice de consumidores que vuelven al negocio habiendo “full price”, y la baja fidelidad de estos clientes, son asociados muchas veces a esta herramienta de marketing (Dholakia ,2010; Edelman, Jaffe, Kominers, 2010; Coffey ,2011; Arar ,2011).

¹⁸ ver anexo con algunos de los comentarios de los comerciantes, tanto positivos como negativos, recaudados por Dholakia (2010) en su estudio.

¹⁹ Edición impresa de Clarín, suplemento económico. Domingo 9 de octubre disponible online en : http://www.ieco.clarin.com/empresas/Fiebre-cupones-cliente-infiel_0_569343326.html

Matias Balaclav argumenta en las entrevistas: “Groupon es el creador del modelo de negocios. Eso no quita el hecho de que haya un montón de cosas que yo creo que ellos deben cambiar para que su modelo de negocios sea sustentable en el futuro, por ejemplo, cómo se manejan con los comerciantes minoristas que trabajan con ellos y qué tan beneficiados se ven estos últimos”.

Por otro lado, a lo largo de esta investigación pudimos identificar que la industria de las cuponeras Online sigue siendo joven. Las copias o imitaciones que surgen se aferran al modelo tradicional propuesto por Groupon y no experimentan, en general, muchas variaciones. Esto resulta en una homogeneidad en cuanto a productos y servicios, poca diferenciación y baja fidelidad. Muchos dicen que el modelo de negocios de Groupon es fácil de imitar por el simple concepto de negocio (Underwood, 2010). “Lo que observamos de este negocio fue lo bastante simple que resulta llevar a cabo el “start up”. Es decir, poco capital inicial, ninguno de los fundadores sabíamos de conocimientos técnicos específicos, solo empezamos contratando un programador de la página Web y una persona para la parte comercial (es decir que salga a buscar Deals para ofrecer)” (Matias Balaclav).

Haciendo un análisis más profundo de la industria, de acuerdo a lo que vimos más arriba, se puede afirmar que, partiendo de un análisis tributario de Porter²⁰, existen pocas *barreras a la entrada*. Al ser el costo para entrar bajo, se puede observar un significativo número de nuevos actores que ingresan a la industria. Este patrón pudo verse primero en el mercado de Norte América, y hoy en día se está repitiendo a nivel mundial. Poca experiencia y capital es requerida para hacer la puesta en marcha del negocio, y la tecnología es accesible. Como se dijo anteriormente, existe una creciente competencia entre los diferentes sitios Web, los cuales cuentan con poca diferenciación, y esto puede terminar en una guerra de precios, acortando los márgenes y reduciendo la rentabilidad general de la industria (Grant, 2008)

Así, como su proceso innovador resulta ser fácil de copiar, se pone en duda si la rentabilidad y liderazgo de Groupon es sostenible. Por lo que la empresa deberá buscar la

²⁰ (Grant, 2010. Chapter 3: Industry Analysis: The Fundamentals; Chapter 4: Industry and competitive Analysis).

manera de diferenciarse en este nuevo contexto altamente competitivo que se ha creado. “Sin duda considero que el modelo de negocios de Groupon es exitoso y que tiene mucho potencial. Lo que si, tienen que lograr demostrar que pueden hacer que su negocio sea sustentable y rentable en el tiempo. Yo creo que eso lo lograrán teniendo relaciones duraderas con los comerciantes minoristas para que sigan publicando en Groupon y ofreciendo de alguna manera valor agregado a los clientes. Hay que ver cómo lo logran” (Matias Balaclav).

4.5) Recomendaciones

Un aspecto muy importante a tener en cuenta que identifica este trabajo es el hecho de que la compra online del cupón de descuento forma parte solo de la mitad del proceso de *social buying* terminado. El consumidor debe utilizar este cupón en otro momento y lugar en un comercio en particular.

Este argumento resalta el hecho de que cada una de estas dos etapas dentro de las transacciones de *social buying*, posee sus propias y diferentes características. Éstas (en diferentes momentos y diferentes lugares) afectarán la actitud del cliente en base a su experiencia durante el proceso de *social buying* e impactarán en las intenciones de este cliente de reutilizar el sitio web, como también las de volver al negocio minorista en un futuro. Como intermediario, Groupon deberá considerar este hecho muy profundamente, ya que aquí reside el éxito del comerciante minorista (que el cliente vuelva) y por consiguiente de Groupon (que tanto los clientes como los comerciantes elijan volver a trabajar con ellos). “Entendemos que si a ellos les va mal, a la larga a nosotros también. La idea es garantizar una buena experiencia tanto para el comerciante, como para el cliente, ya que en esto consiste nuestro negocio” (Diego Bresler). Matias Balaclav concuerda diciendo que estos dos actores son la base de este negocio, y que sin estos dos pilares la empresa no podría sostenerse. Y como dijimos anteriormente, esto se corresponde con el argumento planteado por el trabajo de graduación de Martínez (2000) que concluye que la satisfacción del cliente es esencial para que una empresa de e-commerce logre ser exitosa.

Como planteamos anteriormente, si bien la promoción de ventas resulta ser una estrategia efectiva de marketing para cambiar el comportamiento del consumidor y acelerar las ventas, ésta no es la cura para un mal producto o servicio. Si el consumidor utiliza un

cupón de descuento como forma de iniciarse en la compra de un producto, luego este producto debe “hacer el resto”, si el objetivo es que el cliente vuelva a comprar (Fill, 2009).

Es importante que los comerciantes sean conscientes de su capacidad actual y estructura, y en base a eso establecer el cupo máximo de cupones que se puedan vender en la promoción de Groupon, para no verse sobrepasados y abrumados por el tráfico de compradores llevados por Groupon, al no tener la capacidad necesaria para responder (Quinton, 2011), ya que esto termina siendo una mala experiencia tanto para el consumidor como para el comerciante.

Muchas veces el comerciante establece términos y condiciones específicas para aquellos que consuman su producto o servicio a través del cupón de Groupon. Suelen haber también restricciones en el uso, y hasta muchas veces la actitud y la calidad del servicio brindada al consumidor traído por Groupon es diferente. El dueño de “RapiFotos”, por ejemplo, una empresa dedicada a entregar soluciones fotográficas, afirma: “Por el momento estoy satisfecho con la publicidad y la repercusión, pero no con la rentabilidad; perdés dinero”. O como afirma uno de los representantes del negocio “Buenos Aires Outdoors” con respecto a la clientela de Groupon: “pretenden obtener todo el servicio por muy poco”.

Pero este trabajo considera que es justamente con este tipo de actitudes donde el comerciante minorista falla, al brindar un servicio diferente a aquellos que vienen al negocio por Groupon, ya sea por ejemplo porque pagan un precio menor, como da cuenta Dholakia sobre el comentario de un comerciante que dice: “We thought we shouldn’t be giving away the product for so little,” (Dholakia, 2011: 28). Ya que deja de lado el hecho de que su participación con Groupon es meramente una estrategia de marketing y de publicidad, y no una forma de ganar dinero o rentabilidad, y que su principal objetivo es justamente que estos nuevos clientes vuelvan y se conviertan en consumidores regulares. Y consideramos que la única forma de obtener esto, es generando una buena experiencia para el consumidor en su primera visita que hace al negocio a través de Groupon. “It is a great marketing tool; just not great with making profit” (Dholakia, 2010: 2). Como comenta un lector de La Nación, a la nota sobre Groupon del día 18 de diciembre: “Yo no entiendo por qué las marcas y empresas acceden a ofrecer “descuentos” con este medio, si cuando uno

va al lugar con el cupón te tratan como si fueras un miserable, o te atienden mal”(lanacion.com).²¹

Esta crítica también va dirigida a Groupon, ya que consideramos que éste debería transmitir más adecuadamente al comerciante minorista cuál es su proposición de valor, e instruirlo y capacitarlo, haciendo énfasis en recordarle al comerciante cuáles son sus objetivos cuando participa con Groupon. Como argumenta Martínez (2000) en su trabajo de graduación, cuando se habla de mejorar la calidad se habla de la calidad de los procesos, no de los productos y servicios; entonces, para mejorar la calidad en la atención al cliente, y lograr satisfacerlo, es necesario orientar los procesos a este fin. Matias Balaclav, por su parte, argumenta que para que el negocio de Groupon sea sustentable y rentable a largo plazo, deben procurar mantener relaciones duraderas con los comerciantes minoristas para que éstos sigan publicando en Groupon. Para esto, deben trabajar más en conjunto, brindándoles más asistencia a la hora de fijar cuál sería la capacidad máxima de cada comerciante (para que después no se vean abrumados), asegurarse de que el comerciante entienda cuál es la esencia del negocio, recomendarles cuál sería el Deal más conveniente para ellos, etc. Ya que en definitiva como dice Bresler, “si a ellos les va mal, a la larga a nosotros también”.

Como mencionamos anteriormente y como argumentan autores como McIntosh (2010), Dholakia (2010), Bhagat (2009), Surowiecki (2010), Groupon debe ser utilizada por los comerciantes minoristas como una herramienta alternativa de marketing para darse a conocer o para capturar nuevos clientes. Por ende, estos comerciantes deben considerar su participación en Groupon como un costo o una inversión en marketing, y maximizar, por lo tanto, esta herramienta.

Por lo que el comerciante debe tener presente que para que la participación con Groupon sea positiva, éste debe estar preparado (ya sea teniendo una estructura y capacidad acorde, preparar a los empleados, con buena voluntad y objetivos claros), y así poder garantizarle

²¹ [Lanacion.com, suplemento económico.](http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo) “No me preocupa la crisis, me preocupa el largo plazo”, domingo 18 de Diciembre de 2011. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo>.

al cliente una buena experiencia y motivarlo a que vuelva.

En consecuencia, este trabajo considera que este último punto puede hacer frente, en cierto sentido, a algunos de los problemas relacionados con la falta de fidelidad y bajos índices de retorno por parte de los clientes que enfrenta el comerciante minorista a la hora de participar con las promociones de Groupon. Si éste logra que el nuevo cliente goce de una buena experiencia de compra, adopte una actitud positiva y genere cierta afinidad y simpatía con el negocio, éste será más propenso a retornar. Es por ello que consideramos que Groupon debe capacitar y hacerle entender este argumento al comerciante que trabajará con ellos, para que todos se vean beneficiados. Como nos dice Matias Balaclav, “hay que mimar al comerciante, porque tanto éste como el clientes son los dos pilares que harán sustentable al negocio. (Matias Balaclav).

Por otro lado, este trabajo coincide con Dholakia (2010, 2011) en que los empleados son un aspecto crítico e imprescindible para poder generar esta experiencia positiva de compra por parte del consumidor. “If employees at a company using Groupon aren't happy with the promotion, my research shows, customers may have a bad experience, and the company may obtain no long-term benefit” (Dholakia, 2011: 28). Este autor argumenta que la satisfacción de los empleados que trabajan en el negocio minorista es el factor más importante para que la promoción de Groupon sea exitosa. El dueño del negocio puede lograr esto preparando a sus empleados para la atípica multitud de clientes que genera la promoción, y compensarlos en forma adecuada ya sea por las menores propinas obtenidas, por las horas de más trabajadas, por el trabajo más intenso, etc. (Dholakia, 2010).

Los empleados insatisfechos, excedidos de trabajo o escépticos son menos propensos a generar una experiencia de compra positiva para el cliente. Como comenta el dueño de un restorán en EEUU, “waiters were frustrated by low sales and low tips, since guest didn't tip on the full amount”.²² Carolina Burak, encargada del spa del hotel Four Seasons, Buenos Aires, nos comenta que los empleados de este área en general no están muy felices a la hora de atender a clientes traídos por Groupon, ya que en experiencias anteriores muchos de ellos-no todos- dejan menos propina o eran muy ruidosos, por lo que la predisposición inicial de estos empleados no era la óptima.

²² Extraído de las entrevistas realizadas a comerciantes por Dholakia (2010) en su estudio

Su comportamiento puede hacer fracasar la promoción de Groupon, ya que el objetivo de estos cupones de descuento es que el cliente traído por Groupon adquiriera o consuma otros productos además del que tiene el descuento, y que vuelva y se convierta en un consumidor frecuente; y mucho de esto está en manos de los empleados y del ambiente que puedan generar (Dholakia, 2011).

Siguiendo con esta línea, en cuanto al argumento sobre que los comerciantes no se ven tan beneficiados como los clientes participando con las promociones de Groupon, este trabajo, influenciado por lo expuesto por Dholakia (2010), propone entonces que una de las cosas que también podría hacer Groupon para hacer frente a este problema y sobrevivir, es buscarle cierta variante a las promociones sociales que esta compañía ofrece. Los Deals podrían ser estructurados de forma tal que fomenten la generación de una relación entre el comerciante y los usuarios, más que una mera situación transaccional. Así, proponemos, por ejemplo, que en vez de que la promoción ofrezca un descuento del 40% en cierto producto, se ofrezca entonces un descuento del 50% en las próximas tres compras que haga el usuario en este negocio minorista.

En cuanto a las condiciones actuales que presenta la industria, mencionadas anteriormente al referirnos a las limitación de Groupon, este trabajo considera que Groupon necesita evolucionar hacia un campo más amplio dentro del e-commerce. Ventajas competitivas sostenibles solo aparecerán si se orienta el negocio hacia una estrategia de e-commerce o de social-commerce que logre generar diferenciación de productos, introduciendo de esta forma, barreras competitivas y aumentando la lealtad de los consumidores.

Por su parte, entonces, Groupon asegura que siempre está pensando en agregar nuevas funciones a su modelo y por ende evitar la gran facilidad de imitación, buscando así diferenciarse (Stone and MacMillan, 2011). Por ejemplo, habiéndose concientizado sobre la fuerte competencia a nivel mundial a causa de las bajas barreras a la entrada de la industria, hoy en día Groupon está trabajando en la estrategia que haga frente a los imitadores, utilizando de manera más eficiente su gran base de datos que han sabido recolectar. Como nos ha explicado Alan Kraus, su base de datos es el principal activo de la compañía, y su mayor ventaja competitiva. Por ejemplo, en ciertos lugares de Norte América Groupon ya ha lanzado ciertas ofertas dependiendo del sexo, ubicación y la

historia de compra del suscripto (The Economist, 2011).

Además, otro aspecto diferenciador consiste en la promesa de Groupon que dice que "Nothing is more important to us than treating our customers well" (Groupon.com, 2011c). Esto evidencia la importancia que le brinda Groupon a tratar de cuidar lo más posible la relación con el cliente. Como nos cuenta Alan Kraus, "si compraste un cupón y tuviste algún inconveniente, puedes comunicarte y te brindamos la mejor solución posible, inclusive si esta implica reembolsarte el dinero. Lo mismo si sos un comerciante". Diego Bresler por su parte nos asegura que no suelen tener muchos inconvenientes de esta índole. "le vendemos a tanta gente que indefectiblemente siempre van a surgir quejas, pero proporcionalmente a los volúmenes que manejamos, estas son bajas" (Diego Bresler).

Por otro lado, Groupon está probando la función de "Groupon Now", una aplicación para Smartphone que le permite a los usuarios descubrir diferentes Deals que van desde comida y bebidas hasta servicios, entretenimiento, clases y atracciones, a pocas cuadras de su ubicación actual, todo pensado a ser comprado y utilizado en cuestión de horas, no de meses (Quinton, 2011). Esta aplicación alerta a los usuarios sobre la oferta especial de cierto negocio local, cuando éstos pasan caminando por la puerta del mismo (The Economist, 2011). "Groupon Now te ofrece diferentes opciones de cosas que puedes hacer en ese momento en el lugar donde estés. Por ejemplo, saliste de una reunión, te fijas qué restorán hay cerca en el que puedas almorzar a un precio increíble, adquirís el Deal desde tu celular y vas" (Diego Bresler).

Groupon Now está intencionado a ser una especie de plataforma de auto servicio donde los comerciantes puedan "colgar" Deals de forma espontánea. Mientras que los Deals diarios están pensados especialmente para que el comerciante capte nuevos clientes, los Deals de Groupon Now están más relacionados con que el comerciante use el inventario restante y explote la capacidad ociosa (Quinton, 2011).

Groupon Now entonces parecería ofrecerles más oportunidades y opciones a los comerciantes. A la vez, esta función puede ser vista como una forma que encuentra Groupon de aumentar la fidelidad de sus suscriptos, brindándoles más opciones, más practicidad, simplificándoles la vida a la hora de consumir, y como más importante, adentrándose aún más en su vida cotidiana, donde los usuarios tienen siempre un Deal al alcance de su mano (en su celular).

La compañía está desarrollando lo que se conoce como Groupon 2.0. En el trabajo de Saporito (2011), Mason explica que la primer fase de esta empresa de comercio social, que es la que todos conocen, se basa en conectar a comerciantes locales con los clientes locales, a partir de grandes descuentos que son segmentados de manera general. La próxima etapa será hiperlocal: sabiendo dónde los usuarios viven o donde están, y cuáles son sus intereses, se lograrán ofrecer los Deals que más se adecuen a cada target. “Think of yourself walking around with a locationally aware smart phone and Groupon knowing not just what you like but also what might pique your curiosity” (Saporito, 2011:1). Mason entonces explica que los usuarios de Groupon contarán con Deals que serán de su mayor interés, y así se verán aún más motivados de recomendarlos a sus amigos vía Facebook o Twitter, y es justamente en estas dos cosas en lo que se basa Groupon (Saporito, 2011)

Para lograr esto, se necesita de tecnología de procesamiento de datos que está lejos de ser accesible para la mayoría de los emprendimiento imitadores de social buying. De hecho, los inversores de Groupon creen que su fuerza y ventaja competitiva está en el “data minning”, como sugeríamos más arriba, y las cosas que se pueden realizar con los datos que han sabido recolectar sobre su gran número de usuarios, y no necesariamente es su interface de negocio, que es fácilmente imitable. “The data is the defensibility of their model” (Saporito, 2011: 1).

Así, como cree Rob Solomon, COO (chief operating officer) de Groupon, con la estrategia correcta, la compañía puede crear barreras competitivas que le permitan mantener su posición dominante en la industria. En esta línea, y como se explicó anteriormente, Groupon busca hacer un mejor uso de los datos recolectados, por ejemplo personalizando los Deals ofrecidos y ayudando a los comerciantes locales a diseñar de la mejor manera la promoción ofrecida. De esta manera, Groupon busca cuidar y beneficiar a los dos pilares que son el corazón de su negocio, y los que en definitiva hacen a su sustentabilidad y perduración. El año pasado la firma ha contratado un CDO (es decir, un chief data officer) para llevar a cabo este objetivo en cuanto a la explotación de su base de datos (The Economist, 2011).

No está claro para dónde debe evolucionar Groupon o en qué se convertirá en el futuro. De hecho, como nos confiesa Diego Bresler, para ellos resulta muy difícil imaginarse cómo

será Groupon dentro de unos años. Pero no hay duda sobre la necesidad de diferenciación y potencial de evolución, que tiene esta empresa. Otro aspecto que nos destaca Diego Bresler, es el hecho de que si bien no están seguros en qué se convertirá Groupon, el ofrecimiento de un servicio más amplio y la implementación de acciones digamosle “más inteligentes” a partir de la explotación de su gran base de datos recolectada, es para ellos una certeza. Esto se corresponde con lo que concluye Martínez (2000) en su trabajo de graduación, donde afirma que las compañías que son capaces de capturar información sustancial sobre el comportamiento de compra de sus clientes pueden anticipar sus necesidades, y que la empresa que posee la mejor relación con el consumidor es la empresa que tiene éxito en el comercio electrónico.

“The next step is for Groupon to become a broader "platform for local commerce", a bundle of services that make that market more efficient” (The Economist, 2011: 2).

5) CONCLUSION FINAL:

El presente trabajo tuvo como principal finalidad analizar el modelo de negocios de Groupon y los componentes que lo integran. Luego de realizarse un detallado análisis sobre la empresa, se estableció que los componentes principales que hacen al modelo de negocios de Groupon son: Sales Promotion (más específicamente cupones de descuento), la utilización del Social Media y explotación de las Redes sociales, y la Compra colectiva. La justificación en cuanto a la elección de estos componentes y su respectivo desarrollo tuvo lugar en la sección correspondiente.

Como dijimos anteriormente, Mercata y Mobshop también lideraban el sector de compra colectiva en una época. Sin embargo, finalmente no pudieron sobrevivir y fracasaron luego de haber tenido gran crecimiento y ganancias. Y hoy en día, existe una gran incertidumbre acerca de si Groupon podrá mantener su liderazgo o para dónde se orientará, dado el incierto contexto del e-commerce (Underwood ,2010). En este trabajo hemos identificado los principales *factores* que consideramos han contribuido al éxito y crecimiento obtenido por Groupon hasta hoy en día y a la diferenciación de esta compañía por sobre modelos anteriores, siendo estos, como explicamos en la respectiva sección, el *mecanismo de precio, la selección de productos y servicios ofertados, las redes y relaciones, y la utilización del Social media y redes sociales por parte de Groupon*. Pero es válido cuestionarse si son estos factores suficientes para poder mantener el poderío de Groupon en este nuevo contexto que se ha generado, destacado como desarrollamos anteriormente, por su competencia y homogeneidad en la oferta de servicios.

Existen opiniones sobre que la sostenibilidad de estos más recientes modelos de social buying está, similarmente a los primeros, bajo amenaza. Como Salim Teja, uno de los co-fundadores de la pionera Mobshop, advierte, “Eventually, consumers are going to get ‘deal of the day’ fatigue. How are you going to keep them interested?” (Kauffman, Wang, 2001). Algunos empresarios, por otro lado, cuestionan las bases del sector. Según Jasper Malcolmson, co-fundador del sitio de ofertas Bloomspot, algo no cierra, "Tarde o temprano, te das cuenta de que no podes hacer grandes ofertas si la gente no te hace ganar dinero", haciendo referencia, precisamente, al poco beneficio o rentabilidad que se dice que obtienen los comerciantes a la hora de participar con Groupon (Clarín.com, 2011), aunque como evidenciamos anteriormente, los testimonios de estos comerciantes son variados.

Así, el panorama parece ser muy distinto al escuchar el discurso de Groupon u otros autores que destacan ya sea el crecimiento continuado del que goza Groupon, como los proyectos de diferenciación de la misma, mencionados anteriormente.

Pero lo cierto es que si bien la mayoría de los comerciantes minoristas están satisfechos con su participación en Groupon y con intenciones de volver a trabajar juntos, un negocio en el que el 32% de los comerciantes (que son, como dijimos anteriormente y como bien resaltan asociados de la compañía, uno de los pilares más importantes para que el negocio funcione), afirmen no querer volver a trabajar con Groupon, denota la necesidad de comenzar a ejercer ciertos cambios en la estrategia.

Si bien las condiciones de mercado hoy en día son claramente diferentes de las de una década atrás (con, como se mencionó antes, un e-commerce mucho más desarrollado, así como también el hábito de compra y pago por Internet de los consumidores, y el surgimiento del Social Media), existen ya sea ciertas similitudes con el modelo de los primeros sitios de compra colectiva, como también limitaciones del modelo actual, que despiertan cierta preocupación. Las principales son el elevado número de nuevos competidores que entran a la industria, la falta de barreras a la entrada, poca diferenciación entre competidores en base al producto que ofrecen, posibles inconvenientes entre el cliente y el comerciante que por consiguiente perjudican al intermediario, la incertidumbre del contexto, el rápido crecimiento y la posibilidad de que se genere una fatiga por parte del consumidor en cuanto al mecanismo de “deals-of-the-day”, la posibilidad de la misma fatiga por parte de los comerciantes, la tendencia de los clientes a ser desleales, la saturación del mercado, los cuestionamientos acerca de cuán efectiva es Groupon como herramienta de marketing para el comercio local, o la amenaza de competidores más temibles como Facebook, Amazon o Google.

En cuanto a las condiciones actuales que presenta la industria, mencionadas anteriormente al referirnos a las limitación de Groupon, este trabajo considera que Groupon necesita seguir evolucionando y brindar un servicio más amplio dentro de social-commerce, relacionado con ofrecer promociones “más inteligentes”, es decir más personalizadas y más ajustadas a los características de cada usuario, a partir de una mayor explotación de su gran base de datos. Ventajas competitivas sostenibles solo aparecerán si se orienta el

negocio hacia una estrategia que logre generar diferenciación de productos, introduciendo de esta forma, barreras competitivas y aumentando la lealtad de los consumidores. La explotación de su base de datos, creemos, apuntalará dicha ventaja competitiva.

Groupon es sin duda un fenómeno en cuanto al rápido desarrollo y crecimiento. Esta velocidad, sin embargo, acarrea grandes desafíos. Como bien explicamos, la industria se ha plagado de imitadores que compiten orientados al mismo cliente *target* y en general siguiendo el mismo modelo de negocios propuesto originariamente por Groupon. Si bien, entonces, el modelo de negocios de Groupon exhibe marcadas diferencias con el de los primeros sitios de compra colectiva, mencionadas anteriormente, ciertas condiciones y características hacen que quepa pensar la posibilidad de un fracaso similar.

Existe la posibilidad de que Groupon sea otra moda de corto plazo como fueron los primeros sitios como Mercata o Mobshop. Y cada vez más y más actores están uniéndose al mercado de la compra colectiva y social. Es cuestionable también, si alguno de los clones de Groupon logrará remplazarla o alcanzar el poderío, o si alguno de ellos, modificando ciertos componentes de este modelo de negocio, logre desarrollar una forma más competitiva o innovadora de operar. Además, como mencionamos, otros actores más poderosos están también emergiendo en esta industria, como por ejemplo Facebook o Google, que pueden llegar a representar una amenaza más significativa para Groupon. Por lo que nadie puede afirmar con exactitud qué será del futuro de Groupon y si podrá o no mantenerse como la empresa exitosa que aparenta ser hasta ahora, dado el contexto incierto y dinámico en el que opera (Efrati, 2011). “Puede que Groupon ya no exista más, que personalmente lo dudo mucho, como puede llegar a ser un shopping virtual... Es imposible de saber...el tiempo lo dirá” (Diego Bresler).

Este trabajo considera que para que Groupon se sostenga como un modelo de negocios viable en el futuro, la diferenciación e innovación serán dos variables críticas.

El social buying ocupa solo una parte del gran espectro de lo que es el social commerce, pero que hasta ahora es el elemento más exitoso. La constante innovación y lo aprendido con el social buying, tendrá valiosas consecuencias en el escenario comercial del mañana (Marsden, 2011). Es decir que todavía hay mucho por crecer y desarrollar. Con una gran base de datos como principal activo, y con un negocio que está en constante desarrollo y

cambio, y que surgió en un ambiente flexible y dinámico, el espectro de posibilidades es muy amplio para el futuro. Por su parte, Groupon ya evidencia iniciativas de diferenciación y de desarrollo hacia un social-commerce más complejo e “inteligente”, relacionadas con aumentar las barreras a la entrada o la competitividad de la misma en base a una mayor explotación de sus bases de datos, que representa el activo más valioso de la compañía. Hay que ver, sin embargo, cómo es que evolucionan las demás competidoras y la industria en sí, el cual es un aspecto que hoy en día no está del todo claro y que solo el paso del tiempo lo dirá.

Por lo que, concluyendo con todo lo planteado, consideramos que sí es cierto que existen varias limitaciones, tanto internas como externas, que atentan contra la sustentabilidad de Groupon y su modelo de negocios en un futuro. Sin embargo, con su valiosa base de datos y enorme lista de suscriptos, su conocimiento y flexibilidad en el negocio, su historial de crecimiento e innovación de procesos, y su constante iniciativa de diferenciación y evolución, este trabajo considera que Groupon cuenta con el potencial de desarrollarse hacia un campo más amplio dentro del social commerce y mantener así su participación y liderazgo en esta industria que él mismo ha sabido crear.

6) FUTURAS INVESTIGACIONES

El foco de este trabajo estuvo en introducir al lector en qué es Groupon, cómo es que surgió y qué es lo que esta empresa hace, analizando las particularidades de este nuevo fenómeno y en especial su modelo de negocios.

Sin embargo, consideramos que resulta interesante tratar otros temas que este trabajo de graduación no llega a abarcar o que menciona sin demasiada profundidad, dado que no constituyen su foco.

Es así que teniendo como base este trabajo, invitamos a realizar futuras líneas de investigación, relacionadas por ejemplo con analizar en detalle si Groupon comunica de manera correcta su preposición de valor, en especial a los comerciantes minoristas que se asocian con él. Siguiendo con esta línea, otro interesante trabajo de graduación, más enfocado al marketing, podría analizar si es Groupon realmente una herramienta efectiva de publicidad y marketing para el comerciante. Y si es que este último efectivamente se ve beneficiado con esta estrategia de publicidad.

También consideramos que resultaría de gran valor que un trabajo de investigación vuelva a abarcar esta temática en unos años, dando cuenta de cómo fue la evolución de esta empresa y de esta industria, respondiendo así algunas preguntas que tanto para nosotros como para mismos actores de este mercado, hoy en día resultan una incógnita.

Creemos que esta trabajo, dadas sus características introductorias, podría resultar de gran utilidad como base para abordar trabajos futuros relacionados con los temas propuestos u otros que agreguen valor a la investigación de un fenómeno dinámico cuyo alcance e implicancias, al día de hoy, es difícil de prever.

7) ANEXO

7.1) Desgrabaciones de entrevistas

7.1.1) Entrevista a Diego Bresler, director general de Groupon Argentina y Uruguay

-¿Han trabajado mas de una vez con el mismo minorista? Cuan seguido pasa eso?

Mucho. Me animo a decirte que el 90% de los que publican vuelven a publicar. Es más la mayoría de los que publican una sola vez, es por decisión nuestra y no de ellos... Dejame decirte que no conozco a casi ningún comerciante que haya trabajado con nosotros y no haya tenido intenciones reiteradas de trabajar juntos.. tan mal no les debe ir....

-¿Consideras a Groupon exitosa?? digo que tuvo un gran crecimiento seguro.. pero en cuanto a las problemas que enfrenta (clientes..) o críticas sobre si es Groupon una herramienta efectiva de marketing. Como crees que Groupon obtuvo ese éxito?

Mira.. que es exitosa, es exitosa seguro. No se cuánta vida va a tener, o por cuánto tiempo mantendrá su crecimiento y poder.

Creo que Groupon obtuvo su éxito no solo gracias a una gran idea de negocio, sino que hay también mucho trabajo y esfuerzo en juego. Nuestro mayor costo es la publicidad, más específicamente en el marketing online. Y se ha recuperado la gran mayoría de la plata que se invirtió, con un crecimiento súper agresivo.

No se cómo va a terminar ni para donde va a dirigirse.. Pero del éxito de Groupon no hay ninguna duda.

-¿Qué opinan de todos las copias e imitaciones que surgieron a nivel mundial a partir de su modelo de negocio? Los asusta? Como hacen frente a esto?

Es cierto que es un modelo de negocios muy fácil de copiar, al menos en una primera instancia. Abrir una pagina de Internet y vender cosas lo puede hacer todo el mundo, pero hay dos cosas que no son tan fáciles de replicar: 1)el equipo comercial que se necesita (nosotros somos solo 180 en Argentina) 2) el know how.

Por mas tonto y simple que parezca hay que saber colgar específicamente lo que se vende. La calidad, La seriedad. Muchos creen que ofreciendo un par de descuentos en distintas cosas basta, pero la realidad es que hay una lógica y un trabajo de análisis mucho más profundo atrás. Es muy importante ofrecer buenas cosas, y todavía mas importante que

todos los días se ofrezcan buenas cosas. Así el suscripto no pierde tiempo mirando otros sitios de ofertas ya que sabe que chequeando los Deals de Groupon encuentra oportunidades copadas todos los días. Creo que ese aspecto nos diferencia de la mayoría de la competencia.

Se necesita de mucha gente, mucho laburo.

Yo personalmente considero que las empresas que en un futuro van a sobrevivir son las que se dedican exclusivamente a la venta de cupones (las cuponeras online) y no aquellas empresas que su actividad central es otra pero que se vieron tentadas por entrar en esta industria, dada su gran popularidad, como puede ser el caso de Clarín, La Nación, Infobae (en Argentina), de hecho hay grandes rumores de que Facebook se fue para atrás con la idea de crear un sitio de compra colectiva.

-¿Y que opinan sobre peces mas gordos como Google o Facebook, que están interesados en ingresar en esta industria? Piensan tomar alguna acción al respecto?

Hay que ver, hay que ver... Lo que tiene este negocio es que es muy incierto, nadie sabe ni se imagina cómo va a terminar esta historia.

En los 8 meses que estuve en Groupon, pude apreciar que con este crecimiento tan rápido, cambia a la vez el paradigma continuamente. Ahora nos dedicamos a tal cosa... pero eso irá cambiando continuamente, y creo que nuestro negocio va ir inclinándose hacia cosas que no van a ser ni fácil de copiar..

Creo que nuestra gran ventaja a la hora de hacer frente a cualquier amenaza es que somos flexibles, dinámicos. Somos una empresa con 80 millones de compradores, punto. Después. lo que va a salir de eso se verá...

- ¿Qué componentes considerarías crítico dentro de su modelo de negocios? (que opinas de que yo haya nombrado a sales promotion (cupones de descuento), redes sociales, compra colectiva.?)

Me parece bien, Es decir, estos 3 factores (redes, cupones y compra colectiva para decirlo rápido), creo que son los elementos más referentes de nuestro modelo de negocio; Éste, se apoya, consiste básicamente en los mismos. Sin embargo, no hay que dejar de lado, como te mencionaba antes, la importancia subyacente en la fuerza comercial, ya que resulta crucial para llevar a cabo las actividades, y hacer las cosas de manera competitiva. Pero creo que ésta es un complemento digamos a los componentes que mencionamos antes.

Por otro lado, hay un tema importante en esto que es el siguiente. Si bien la compra colectiva fue uno de los pilares de nuestra propuesta de negocio, de hecho sin ir mas lejos somos un sitio de compra colectiva, creo que hoy en día el concepto en sí de “compra colectiva” fue mutando. Para empezar, al estar Groupon tan generalizado, como que no hay “tipping point”, todos los Deal se llegan a activar, y siempre con un numero elevado de suscriptos, ya que evidentemente la oferta les resulta tentadora. Pero a lo que voy es que la idea ya no pasa por fijar un número específico para activar el Deal. Creo que el concepto se inclinó más a algo social, a una compra “social” más que “colectiva”, y reside en utilizar todas las herramientas de social media, en especial las redes sociales, para comentarle a tus amigos sobre el Deal del día, sabiendo que le puede llegar a interesar, pero no necesariamente con la finalidad de que el deal se active (o porque sentís que el deal no va a llegar a reunir la gente necesaria), sino que con la finalidad de ser parte de este fenómeno. Sí es muy importante para nosotros el boca a boca para que se muevan las ofertas diarias. Cuando hay algo en particular que les interesa. (Por eso nuevamente, la importancia de que las ofertas resulten todos los días tentadoras y acordes a nuestros clientes, y así les surja recomendárselas a sus amigos).

Somos una empresa de e-commerce cualquiera, somos una canal de ventas.

Y como te decía, el tema de las redes sociales y de la recomendación por el boca a boca es clave. Cuando alguien le recomienda el Deal del día a un amigo, éste sabe qué producto o actividad puede llegar a interesarle, conoce a su amigo y qué le gusta hacer al mismo. Así, podemos verlo, en cierto sentido, como que Groupon no se preocupa en forma directa por entender a qué consumidores ese producto ofertado le puede llegar a interesar, sino que eso corre por cuenta de los propios consumidores. Mediante la recomendación del Deal a través de una especie de Boca a Boca vía redes sociales, se procura que el mensaje correcto llegue al destinatario adecuado.

-Entonces podemos decir que hoy en día las redes sociales son la principal herramienta para hacer correr la voz sobre un Deal y que éste logre el alcance característico de Groupon?

Así es...

-Dentro de las plataformas de internet o de las redes sociales, ¿cuál es la mas usada? Facebook..?

-sí...

-¿Se consideran innovadores? Por qué?

Si obvio.. Porque cambiamos el paradigma. Porque logramos salir con algo novedoso, y crear una nueva modalidad de negocio pero en definitiva haciéndolo con herramientas que ya estaba disponibles en el mercado (como hablamos antes de los componentes claves como los cupones de descuento o las redes sociales). Además, a partir de nuestra idea surgieron incontables replicas que copiaban nuestro modelo de negocios, en su mayoría de la misma forma. Creo que propusimos algo simple y competitivo, que enseguida logró captar la atención tanto de los clientes como de muchas empresas que buscaron hacer lo mismo, así que sin duda fue una novedad, fue innovador.

-Como se sabe, ustedes no fueron los pioneros en ejercer la compra colectiva Online, existían antes otros sitios Web que hacían algo similar pero que fracasaron, ¿estás al tanto de los mismos? Influyeron estos a la hora de crear Groupon?

Si, algo se de ellos. Pero la verdad que por lo que tengo entendido Andrew Mason, el fundador de Groupon no tuvo en cuenta estos sitios a la hora de crear Groupon, sino que la idea de negocio fue mutando de la idea original propuesta por ThePoint, un sitio Web que buscaba unir gente con el objetivo de que se concretaran ciertos proyectos sociales, como por ejemplo, restaurar un parque. Si suficiente gente se sumaba y comprometía con la causa, ésta se llevaba a cabo. Y como la gente empezó a utilizar este mecanismo para comprar en conjunto, logrando conseguir así un precio menor, fue que los fundadores vieron en ello una oportunidad.

Lo que digo es que no surgió originariamente con la idea de replicar aquellas actividades que llevaban a cabo estos sitios de compra colectiva.

-Pero no me van a negar que el mecanismo es muy similar...

Sí, es cierto que el concepto es muy similar; pero también es cierto que el modelo de Groupon presenta variantes que lo diferencian claramente de estos primeros sitios.

1) La forma en que se compran los productos ofertada es distinta; los primeros sitios lo que ofrecían era una especie de subasta por los productos.

2) Por otro lado, por lo que tengo entendido los productos que ofrecían estos sitios eran muy acotados y muy específicos (ej. solo de electrónica).

3) Además, la genialidad de Groupon, es la de resultar muy atractiva tanto para los consumidores finales, ya que estos obtienen descuentos que hasta a veces llegan a ser del 90%! Y que ofertan productos muy variados; sobre todo y para todos. Y acordes a lo que busca el cliente, dada la preocupación de Groupon en ofrecer Deals copados todos los días, invirtiendo en “data minning”, para poder descifrar cuál son los Deals mejor recibidos y que más éxito tienen. Tiene una gran fuerza de ventas/ comercial.

Y por otro lado, también resulta muy atractivo para el comerciante, ya que se presenta como una gran oportunidad para hacer publicidad y darse a conocer por medio de esta página Web. Ese es un concepto completamente nuevo y propio de la idea de negocios de Groupon.

Además hay que tener en cuenta los volúmenes que maneja Groupon, a diferencia con los sitios de compra colectiva que pudieron existir, y la cantidad de suscriptos y desarrollo que ha tenido esta compañía. Estos grandes volúmenes respaldan a la vez el modelo.

4) Otro tema es con la cantidad de herramientas de TI con las que cuenta Groupon para lograr estos volúmenes de transacción y el alcance obtenido, que antes directamente no existían.

-¿Cómo ves a Groupon y el escenario acá a 5 años..? (con tanta competencia y dentro del contexto incierto del e-commerce)

Es una incógnita completa. En esta industria los escenarios se preveen muy a corto plazo. Por todo lo que te venía comentando antes.. estamos operando dentro de un contexto muy incierto, en el que cada día surgen nuevos actores y nuevas tecnologías. Somos muy flexibles y estamos en continuo cambio y hay mucho dinamismo.

No está claro para dónde va a evolucionar Groupon o en qué se convertirá en el futuro, pero estoy seguro que la empresa seguirá desarrollándose y diferenciándose. Incluso hoy en día Groupon ofrece servicios más amplios, relacionados con acciones digamosle “más inteligentes” a partir de la utilización de nuestra base de clientes y los datos que tenemos.

Que se yo.. Puede que Groupon ya no exista más, que personalmente lo dudo mucho, como puede llegar a ser un shopping virtual... Es imposible de saber...el tiempo lo dirá.

- ¿Cómo consideras la decisión de no haber vendido a Google en 6 billones?

No tengo una opinión formada sobre eso.. Cuando pasó eso yo todavía no trabajaba en la empresa, por lo que no se cómo se vivió en ese momento. A juzgar por el ambiente en el que yo trabajo (y siendo Groupon Argentina) Nadie lo tiene ni presente.

No se sabe a cuánto va a salir a cotizar cuando lo haga, pero seguro que por mucho más de lo que le ofreció Google.

-¿Consideras que Groupon cambió en cierto sentido el comportamiento de los consumidores? Relacionado con la reacción de ver qué se oferta el día de hoy y comprar algo que no es específico sino porque ven que es una oportunidad para adquirirlo.

Sí el hábito de muchos sí, el mío por lo menos seguro. Y lo podemos ver ya que mucha gente chequea sus mails a la mañana o entra a nuestra página, y está al tanto de los Deals de cada día.

Otro hábito que cambió, y más que nada en Argentina (ya que en otros países ya estaba más desarrollado) es el de meter plata en Internet, el de comprar por Internet. Pocas empresas cobraban en Internet (En Arg. Mercado libre, despegar,) y en ellas, la gente podía pagar de alguna forma offline, como por ejemplo pago fácil. Mucha gente hizo su primera compra en Internet. Y hoy en día existe más confianza o cotidianeidad a la hora de realizar un pago electrónico.

-¿Ustedes pueden ver cuántos de sus suscriptos totales compran realmente deals?? De ser así, cuántos?

Claro, pero ese es un dato que no te puedo revelar, ya que es la esencia del negocio.

-El hecho de mandarles un mail a sus suscriptos todos los días ¿les resultan o consideran que es algo invasiva?

Funcionar, funciona.. Cómo sería otro escenario es muy difícil de saber. Antes mandábamos 3, de tres bajamos a dos. Tres creo que era una exageración. La gente me dice “uhh aflojen con los mails”, pero después te dicen “che que bueno el deal que salió ayer!”, como que a la vez les gusta estar informados y no perderse ninguna oportunidad.

-¿Siguen algún tipo de lógica a la hora de colgar un determinado deal?? Existe algún tipo de investigación de mercado o conocimiento previo de la zona geográfica particular en la que operan?

-Sí, seguro. A eso me refiero cuando hablo de “know how”.. esta todo pensado.. cuándo colgar la oferta, dónde y por qué. Hay un equipo q se dedica eso. Y esto nuevamente permite que las ofertas que lanzamos diariamente sean las que el cliente quiera, y nos elige y recomienda por ello.

-¿Hacen servicio de post-venta?? Que actitud toma Groupon cuando surge un problema entre el suscripto y el comerciante (ej. el comerciante no cumple con algún termino acordado y el cliente llama para quejarse)

Sí. Tenemos inclusive un departamento de customer service. Si algo no te gusta o tuviste algún inconveniente, vos podes pedir el reembolso de su dinero y te lo devolvemos. Podes hacerlo inclusive a través de la página Web. Existe el customer service para los usuarios y también para los comerciantes. Hay un sector que cuida la relación con las empresas con las que trabajamos. Porque entendemos que si a ellos les va mal, a la larga a nosotros también. Hablamos con ese lugar, si están desbordados les ofrecemos ayudarlos con algo, etc.

La idea de esto, es garantizar una buena experiencia tanto para el comerciante, como para el cliente, ya que en esto consiste nuestro negocio. No nos podemos desentender del tema. Además es otro aspecto de diferenciación.

Además, como te adelanté antes, cuanto más satisfecho esté el cliente con el Deal del día, más motivado estará el mismo de recomendárselo a sus amigos por Facebook o Twitter.

-¿Suelen tener muchos de estos inconvenientes?

No. Le vendemos a tanta gente que siempre vas a tener problemas.. pero proporcionalmente no.

-¿Cuál es su target? Que características tienen los suscriptos a los que apuntan?

Mira hay un estudio sobre el e-commerce que dice que cuando vos tenés 100000 compradores (o suscriptos) llegas a un público que son gente muy metida en el mercado de la informática, muy electrónicos (los primeros adoptadores). De los 100000 a los 1000000 te empieza a conocer todo el mundo, sobre todo gente joven, que le gusta los conceptos innovadores, prácticos, las cosas buenas. Mas de 1000000, está todo el mundo comprando el cupón. Y tenemos clientes de toda edad y clase sociales. Obviamente hay requisitos básicos excluyentes como estar conectado a internet, o tener una cuenta bancaria (tarjeta de crédito).

Lo que tiene el producto que ofrecemos nosotros es que son cosas que no son necesidades. No es algo específico que el cliente esté buscando, sino que está abierto a ver qué oportunidad le ofrecemos el día de hoy.

-¿Consideran que en muchos casos el cliente se ve mas beneficiado que el comerciante minorista a la hora de participar en Groupon?

No.. Les sirve a todos bastante por igual. El comerciante sale muy beneficiado, precisamente por todo lo que te venía comentando antes. Hablando sobre mi experiencia, la mayoría de ellos quiere volver a trabajar con nosotros.

Creo que esto es un indicio que va en contra de lo que se dice sobre que el comerciante en muchos casos sufre en lugar de verse beneficiado con las promociones de Groupon. Yo creo que viéndolo en términos de inversión en marketing es una herramienta más que eficiente. Hay que tener claros los objetivos.

-¿En general los minoristas establecen un cupo máximo de cupones vendidos o es la excepción?

Depende mucho el rubro; restaurantes sí, hoteles también, tal vez un centro de depilación definitiva no tanto. En el fondo siempre se establece. Si no lo hacen ellos, lo hacemos nosotros. Y nuevamente, se hace con el objetivo de cuidar y garantizar una buena experiencia de compra y también de venta para el comerciante. Te repito, a nosotros nos va bien solo si al cliente y al comerciante les va bien, somos un equipo, un sistema.

-Los minoristas asociados ¿a qué rubro pertenecen en su mayoría?

No hay uno mas marcado.

-¿Cuál es el numero mínimo de personas necesarios para activar la oferta? (el tipping point)

(Explicado en preguntas anteriores)

7.1.2) Entrevista a Alan Kraus, managing director de Groupon Argentina y Uruguay

-¿Han trabajado mas de una vez con el mismo minorista? Cuan seguido pasa eso?

Sí. Mas del 90 % aproximadamente quieren volver a trabajar con nosotros.

-¿Consideras a Groupon exitosa?? digo que tuvo un gran crecimiento seguro.. pero en cuanto a las problemas que enfrenta (clientes..) o criticas sobre si es Groupon una herramienta efectiva de marketing. Como crees que Groupon obtuvo ese éxito?

Hoy en día no te lo podría responder a nivel personal, ya que nos encontramos en un especie de período de “quiet” hasta que no se lance el IPO de la compañía. Pero creo que es un modelo de negocios que probó tener un crecimiento fuerte y llegar a que tanto los merchants como los usuarios lo usen de manera recurrente. Por lo que creo que también tuvo éxito en el sentido de beneficiar tanto al comerciante como al cliente. Además, como se puede ser, es un modelo de negocios que fue copiado por cientos de emprendimientos, así que creo que eso nuevamente evidencia el éxito de nuestra propuesta de negocio.

-¿Qué opinan de todas las copias e imitaciones que surgieron a nivel mundial a partir de su modelo de negocio? Los asusta? Como hacen frente a esto?

No, no nos asusta. Nosotros estamos orientados en dar el mejor servicio posible, y diferenciarnos por hacer las cosas bien. Nuestro foco es en nuestro servicio y operatoria. Estamos enfocados en lo nuestro.

-¿y qué opinan sobre peces mas gordos como Google o Facebook, que están interesados en ingresar en esta industria? Piensan tomar alguna acción al respecto?

Por lo que entiendo, Facebook no se sabe si esta siguiendo con el modelo. Y en cuanto a Google.. hay que ver. Por ahora estamos fuertes y seguimos manteniendo el liderazgo en esta industria, así como el número de suscriptos sigue aumentando.

Como te dije, nosotros por ahora nos enfocamos en lo nuestro, y en pensar en cómo satisfacer y beneficiar a nuestros suscriptos como a los comerciantes, que son el corazón de nuestro negocio. Estamos constantemente pensando nuevas funciones para ofrecer a nuestros suscriptos.

¿Qué componentes considerarías crítico dentro de su modelo de negocios? (que opinas de que yo haya nombrado a sales promotion (cupones de descuento), redes sociales, compra colectiva.?)

Me parece que esta muy bien; coincido con vos en que son esos. La viralidad es muy importante en nuestro negocio, donde el alcance, y por consiguiente la cantidad de ventas por internet es clave. Y este tipo de negocios funciona por recomendación y boca a boca. Hoy en día, las redes sociales y más específicamente Facebook, nos permiten obtener el mayor alcance y difusión de los Deals por medio del boca a boca. Además, Groupon le da una comisión a aquellos bloggers que ayuden a la empresa a atraer nuevos miembros a través de links.

Dentro de las plataformas de internet o de las redes sociales, cual es la mas usada? Facebook..?

Por ahora sí...Groupon tiene mas usuarios en Facebook que en Twitter.

-¿Se consideran innovadores? Por qué?

Sin duda es un modelo diferente que creció mucho en los últimos años, que se instalo en muchos países y que llegó a la gente de una manera diferente. Se hizo conocido por referencias y captó la atención de muchos. Propusimos una forma nueva de comprar y más que nada de publicitar.

-¿Cómo ves a Groupon y el escenario acá a 5 años..? (con tanta competencia y dentro del contexto incierto del e-commerce)

Es difícil de ver hoy en día. A juzgar por lo que el modelo fue creciendo en los últimos años, donde se fueron ofreciendo cada vez más servicios, productos, viajes, creo que hay mucho espacio para crecer y desarrollar todavía. Y dado también el nivel elevado de cambio y flexibilidad inherente en este contexto.

Yo lo pensaría mas a corto plazo. Es como preguntarla a Apple que es lo que se viene en 5 años.. Creo que hoy en día nos centramos básicamente en mejorar el servicio, user friendliness, y seguir creciendo.

- ¿Cómo consideras la decisión de no haber vendido a Google en 6 billones?

No tengo idea, no participé de ella y no tengo una opinión formada al respecto.

-¿Ustedes pueden ver cuántos de sus suscriptos totales compran realmente deals??

De ser así, cuántos?

Si que podemos. Pero ese numero es el mas confidencial de todo. Esa gente es lo mas importante que tiene la empresa. La información relacionada con aspectos como la frecuencia de compra y eso es lo mas importante que tenemos. Es nuestro mayor activo.

-El hecho de mandarles un mail a sus suscriptos todos los días les resultan o consideran que es algo invasiva?

Todas las personas cuando les llega el mail tiene la posibilidad de des suscribirse.. yo creo que las personas están en general contentas de recibir nuevas propuestas y lo evidencia el hecho de que compran de manera recurrente, y muchas veces es luego de abrir el mail (ese es otro dato que podemos ver) que esas personas compran el Deal del día.

-¿Siguen algún tipo de lógica a la hora de colgar un determinado deal?? Existe algún tipo de investigación de mercado o conocimiento previo de la zona geográfica particular en la que operan?

Tratamos de ver que es lo mejor para ofrecer, según lo que se busca y más se demanda en cada mercado. Por ejemplo en Argentina y a partir de nuestros estudios y análisis de datos, si bien se lanzan todo tipo de Deals, los relacionados con estética suelen ser de los más populares y por lo tanto, y de los que más a menudo subimos.

-¿Hacen servicio de post-venta?? Que actitud toma Groupon cuando surge un problema entre el suscripto y el comerciante (ej. el comerciante no cumple con algún termino acordado y el cliente llama para quejarse)

Sí. Si compraste un cupón y tuviste algún inconveniente, puedes comunicarte y te brindamos la mejor solución posible. Lo mismo si son un comerciante. Porque entendemos que estos dos actores son el corazón de nuestro negocio.

-¿Suelen tener muchos de estos inconvenientes?

Si hay muchas consultas, pero inconvenientes pocos. Volumen normal.

-¿Cuál es su target? Que características tienen los suscriptos a los que apuntan?

De todo. Todo tipo de consumidor encuentra qué comprar en Groupon. Hay ofertas para niños, mujeres, gente mas grande, etc. Para todos los segmentos sociodemográficos.

-¿Consideran que en muchos casos el cliente se ve mas beneficiado que el comerciante minorista a la hora de participar en Groupon?

No digo que sea un tema de equilibrio cero. Pero sin duda las tres partes ganan.

-¿En general los minoristas establecen un cupo máximo de cupones vendidos o es la excepción?

Groupon siempre analiza cuál es el máximo de clientes que ese comerciante puede llegar a atender (analizando ciertas variables) para garantizar así que brinden el mejor servicio posible. Eso es algo que también nos interesa y compete a nosotros. Para que el cliente vuelva a confiar en Groupon y en las propuestas que esta compañía le ofrece, y también para que la publicidad en Groupon para el minorista le rinda frutos y así que éste esté dispuesto a volver a trabajar con nosotros. Este análisis de capacidad es un trabajo conjunto.

-¿Los minoristas asociados a que rubro pertenecen en su mayoría?

De todo... no hay tendencia marcada

-¿Cuál es el numero mínimo de personas necesarios para activar la oferta? (el tipping point)

Al principio tenía más sentido tener un mínimo ya que funcionaba como una motivación para el cliente para suscribirse. Pero con la generalización y conocimiento de Groupon, descubrimos que las personas compran una oferta porque la propuestas es atractiva y no porque mucha gente lo hace. Obviamente que lo compren sus amigos es un punto adicional, por un tema social. Por eso nos centralizamos en ofrecer propuestas copadas y que le gusten a nuestros usuarios todos los días; que sea la norma y no la excepción. Y garantizando eso, pudimos observar cómo las recomendaciones, mediante el boca a boca, sobre el Deal del día, se expanden de forma viral entre los diferentes amigos, y siempre los Deals terminan teniendo una cantidad de suscriptos muy alta.

7.1.3) Entrevista a Matias Balaclav, uno de los fundadores de Big Deal

-¿Es cierto que su modelo de negocios se basa en el creado por Groupon?

Si, sin duda que se basa en su modelo... ellos son los pioneros. Pero nosotros le dimos otra vuelta al negocio, nos diferenciamos en ciertas cosas. Por ejemplo, publicamos muchos cupones al mismo tiempo en vez de solo un Deal por día, de distintas categorías al mismo tiempo, y otra cosa es que no hay un “tipping point”. Por otro lado le damos un enfoque mas integral a lo que es “sales promotion” porque no solo comunicamos en medios online, sino también lo hacemos en medios offline como radio y tv.

-¿Consideras a esta compañía referente de esta industria?

Si, es el creador del modelo de negocios. Un modelo que se impuso como original y diferente, para muchos, como una forma nueva de participar en un proceso de compra-venta.

Eso no quita el hecho de que haya un montón de cosas que yo creo que ellos tengan que cambiar para que su modelo de negocios sea sustentable en el futuro. (ej cómo tratan a los comerciantes minoristas que trabajan con ellos y qué beneficiados se ven estos últimos)

-¿Se podría decir que Big Deal es un imitador de Groupon?

Y.. la palabra “imitador” no me termina de gustar mucho.. pero si, la realidad es que imitamos su modelo de negocios, introduciendo pequeñas variantes como te expliqué antes.

A diferencia de ellos, nos apoyamos en un medio de comunicación offline, mientras ellos hacen mas que todo marketing online. Nos apoyamos en medios tradicionales porque creemos que los comerciantes siguen dándole mucho valor y se ven muy influenciado por estos medios. A pesar de que la venta se concrete online.

-¿Su modelo de negocios o sus actividades varían en algún sentido a las de Groupon?

U operan de la misma manera? En que varían?

Contestada en preguntas anteriores

-¿Que fue lo que los impulsó a ingresar en la Industria de las cuponerías Online? Que les llamó la atención del modelo de negocios de Groupon como para decidir imitarlo?

En principio, cuando nos enteramos de Groupon y de lo que hacía (cuando solo operaba en EEUU) nos pareció una idea de los más original y enseguida captó nuestra atención. Observamos lo rápido que estaba creciendo y el buen recibimiento que tenía en la gente y dijimos, esto hay que hacerlo en Argentina.

En realidad, cuando decidimos lanzar vimos una oportunidad muy grande porque no había ninguna cuponera en Argentina, por lo que nos pareció una gran oportunidad dentro del e-commerce en vías de desarrollo que existe en nuestro país.

Vimos entonces que a nivel global esto se estaba desarrollando mucho.

Además, acá los cupones de descuento eran muy consumidos y bien recibidos, es decir muy instalados como herramienta de marketing, y porque no entonces hacerlo online a través del modelo de compra colectiva. Tan simple como ofrecer buenos descuentos de forma simple y rápida.

Lo que observamos de este negocio fue lo bastante simple que resulta llevar a cabo el start up. Es decir, poco capital inicial (no hicimos una gran inversión inicial, ninguno de los fundadores sabíamos de conocimientos técnicos específicos, solo empezamos contratando un programador de la página Web y una persona para comercial (es decir que salga a buscar Deals para ofrecer).

-¿Tienen proyectos de lanzar su negocio en algún otro destino o por ahora solo piensan en operar de manera regional?

Si.. no en el muy corto plazo, pero tenemos intenciones de lanzar en países limítrofes, como Chile y Uruguay

-¿Con cuánta gente cuenta Big Deal hoy en día?

25

-¿Qué cantidad de suscriptos tienen?

450000

-¿Utilizan en algún sentido su base de datos? ¿O solo la acumulan y la usan para enviar los Deals a sus suscriptos diariamente?

Si hacemos un poco de “data minning”.

Principalmente, usamos las compras del pasado (historial de compras) para proyectar las compras que se lanzaran y las tendencias. Buscamos identificar qué es lo que la gente

compra más compulsivamente, y a partir de eso hacemos segmentación a la hora de lanzar un Deal, entre mujeres y hombre, edades, zonas, gustos.

Al ser este un negocio tan analítico, te permite jugar y hacerte cada vez mas inteligente con la información que tenés. Creo que va para ese lado la esencia del negocio.

-¿Consideras a Groupon exitoso? digo que tuvo un gran crecimiento seguro.. pero en cuanto a las problemas que enfrenta (clientes..) o criticas sobre si es Groupon una herramienta efectiva de marketing. Como crees que Groupon obtuvo ese éxito?

Sí, sin duda considero que es exitoso el modelo de negocios y que tiene mucho potencial. Creo que lograron generar una marca muy reconocida a nivel mundial.

Una empresa que logra crecer e imponerse como lo hizo Groupon, y llamar la atención de muchos clientes como de muchísimos empresarios que decidimos copiarlos, me parece que por lo menos en esa primera instancia se desempeñó con total éxito.

Lo que si, tienen que lograr demostrar que pueden hacer que su negocio sea sustentable y rentable en el tiempo. Eso se tiene que ver...Básicamente, yo creo que eso lo lograrán teniendo relaciones duraderas con los comerciantes minoristas para que sigan publicando en Groupon y esto se logra agregando valor: traer clientes nuevos, lograr fidelización en los clientes, cumplir con lo que dicen, etc. Como también ofrecer, de alguna manera, valor agregado a los clientes. Hay que ver cómo lo logran..

-¿Han trabajado con comerciantes que hayan lanzado ofertas con otras cuponeras? ¿Obtuvieron algún comentario por parte de ellos de por qué probaron ahora con Uds. y no siguieron con la cuponera anterior?

Sí. Nos paso que muchas veces los comerciantes querían correr una promoción con nosotros, ya que habían tenido experiencias muy buenas anteriormente y les había resultado efectiva. Por lo que seguían utilizando los Deals como herramienta, y buscaban simplemente probar con otra cuponeras.

En otros casos la experiencia con otras cuponeras no les había resultado del todo positiva, y buscaban otra segunda oportunidad probando con nosotros. En este caso, hay que entender que los comerciantes no solamente buscan vender una cantidad enorme de cupones, sino tener clientes de calidad, que vuelvan. Y en ese sentido tenemos una base de clientes de target muy alto (vienen de la base de datos de Infobae) y mas acorde al segmento que apuntan. Y no solo son “cazadores de ofertas”

A la vez, nosotros contribuimos en generar esta base de datos llamémosle “buena” o valiosa para el comerciante, lanzando Deals de precios altos y marcas reconocidas.

-¿Cómo ves a Groupon y a la industria en sí acá a 5 años? (con tanta competencia y dentro del contexto incierto del e-commerce)

Yo creo que se va a concentrar la Industria. Y que muchos se van a especializar, es decir que se van a dedicar nichos mas específicos. Además de especializarse, creo que el servicio irá evolucionando y cambiando.. no se bien cómo, pero esta industria está en constante cambio.

-¿Crees que Groupon podrá mantener su liderazgo en la industria con el paso del tiempo? Y mas considerando actores más poderosos como Facebook o Google que también están interesados en este negocio...

Mira, a Google tengo entendido que le está costando con Google Offers, por lo que dicen los análisis, y hay fuertes rumores de que Facebook se está tirando atrás.

Yo creo que Groupon tiene el potencial para mantenerlo. Creo que como en cualquier negocio el expertiz y experiencia se hace valer.. ellos fueron los “first movers” y por ahora siempre están un pasito más adelante que los demás.

En cuento a empresas poderosas como Facebook o Google, déjame agregar otro argumento. Hay que tener en cuenta que éste no es su core business, y sobre todo que es un negocio que a pesar de que parece tecnológico, tiene mucho de comercial, mucha fuerza de venta que esta en la calle.. y no es fácil entonces para estas empresas..

-¿Qué componentes considerarías crítico dentro de su modelo de negocios? (que opinas de que yo haya nombrado a sales promotion (cupones de descuento), redes sociales, compra colectiva.?)

La esencia son los cupones (sales promotions si o si). Si no tenés buenas ofertas, no vendes.

Las Redes sociales son claves para que el crecimiento sea mucho mas rápido y veloz, y permiten algo que es crítico para este negocio, que es la recomendación de las ofertas a través del Boca en Boca. Este boca en boca se da a través del Social Media, y

principalmente por ahora a través de redes sociales. También hay que tener en cuenta otras plataformas como los e-mails, utilizados para comunicar las ofertas de cada día a los suscriptos y el marketing online (google adds).

La Compra colectiva, por último es cierto que es la esencia del negocio.. de eso se trata, somos una página de compra colectiva que fue evolucionando; es algo que ya se da por hecho... es una condición necesaria para ofrecer el sale promotion.

-¿Siguen algún tipo de lógica a la hora de colgar un determinado deal? ¿Existe algún tipo de investigación de mercado o conocimiento previo de la zona geográfica particular en la que operan?

Sí. Tenemos un departamento que es de “business Intelligence” que se encarga de identificar qué deals pueden ser mas interesantes en base a variables como en qué fecha estamos, tendencias, hacer hipótesis, proyectar, y luego hace sugerencias para que se manden a los comerciales a buscar aquellos deals que consideramos mas acordes.

-¿Hacen servicio de post-venta? ¿Qué actitud toma Big Deal cuando surge un problema entre el suscripto y el comerciante (ej el comerciante no cumple con algún termino acordado y el cliente llama para quejarse)?

Sí. Tenemos servicio post-venta tanto para los consumidores (usuarios), y para los comerciantes (partner care). Ya que estos dos son la base de nuestro negocio.

Sin estos dos pilares la empresa no podría sostenerse. Más aún una empresa que se dedica al consumo masivo. Es clave mimar a los comerciantes.

-¿Suelen tener muchos de estos inconvenientes?

La verdad que no. Tenemos un porcentaje más bajo que la media de reclamos, para lo que es consumo masivo. Eso es porque hay una selección previa de las marcas que van a publicar (comerciantes).

Además tenemos un departamento que llamamos “mystery shopping”, que se dedica a hacer control de calidad a los comerciantes, yendo al lugar con un cupón, haciéndose pasar por un usuario, para probar el servicio y reportar.

-¿Cuál es su target? ¿Que características tienen los suscriptos a los que apuntan?

Apuntamos a un target alto, y lo segmentamos. Ya sea por la zona en donde ponemos los deals, por precio promedio que tienen los deal, apuntamos más a marcas que a descuentos, o sacando deal que sean de nicho, como por ejemplo la de ofertar un descuento para una lancha.

7.2) Comentarios clientes/ comerciantes que participaron con Groupon

7.2.1) Algunos de los comentarios de los comerciantes, recaudados por Dholakia (2010) en su estudio a 150 Comerciantes que han trabajado con Groupon en los últimos tiempos en EEUU.²³

Appendix 1. Positive comments by respondents regarding Groupon promotions

“G_o_o_d _p_r_o_g_r_a_m_. _L_o_t'_s _[_sic_] _o_f _e_x_p_o_s_u_r_e_. _G_o_o_d _d_e_a_l_s_.” – _H_e_a_l_t_h _c_l_u_b_, _N_o_r_t_h_e_a_s_t_e_r_n _U_S_. _

“T_h_o_u_g_h_t _i_t _w_o_r_k_e_d _w_e_l_l _i_n _b_r_i_n_g_i_n_g _c_u_s_t_o_m_e_r_s...G_r_e_a_t _r_e_s_u_l_t_s _f_o_r _a _o_n_e _d_a_y _p_r_o_m_o_t_i_o_n_.” – _T_o_u_r_i_s_m _b_u_s_i_n_e_s_s_, _W_e_s_t_e_r_n _U_S_. _

“[_T_h_e _e_m_p_l_o_y_e_e_s_] _E_n_j_o_y_e_d _i_t_. _M_o_r_e _w_o_r_k_. _M_o_r_e _h_o_u_r_s_.” – _S_e_r_v_i_c_e _b_u_s_i_n_e_s_s_, _N_o_r_t_h_e_a_s_t_e_r_n _U_S_. _

“W_h_e_n _I _d_i_d _g_r_o_u_p_o_n _t_h_e_y _w_e_r_e _o_n_l_y _i_n _[_c_i_t_y _r_e_d_a_c_t_e_d _t_o _m_a_i_n_t_a_i_n _r_e_s_p_o_n_d_e_n_t _a_n_o_n_y_m_i_t_y_] _f_o_r _1 _m_o_n_t_h _a_n_d _I _s_o_l_d _[_r_e_d_a_c_t_e_d_]. _I_t _w_o_r_k_e_d _a_t _q_u_i_t_e _w_e_l_l _w_i_t_h _t_h_a_t _n_u_m_b_e_r_. _I _h_a_d _s_e_v_e_r_a_l

²³ Dholakia, M. “How effective are Groupon promotions for businesses?”. Septiembre 28, 2010. Copia electrónica disponible: <http://ssrn.com/abstract=1696327>. (Acceso el 4 de Octubre de 2011).

repeat guests and 2 massage and facial club memberships from them.” – Salon/Spa, Western U.S.

“Right now we think it's great because of the cash flow it creates. However we don't know the long term effects are of offering our service at [sic] such a reduced rate.” – Tourism, Northeastern U.S.

“Very low customer acquisition cost, relatively easy to on-board customers (although less informed about our business than other channels).” – Food Business, Location withheld.

“We sold [redacted to maintain respondent anonymity]...received lots of exposure” – Restaurant, Western U.S.
–

“Groupon is wonderful because it was so many followers. We have been solicited by many other social networking sites but Groupon is truly the most popular and effective. We all use Groupon personally, and so it was

great to be featured on there. It definitely spread our name to a whole new market who may have not heard of us otherwise and really did help us to expand our business.” – Food business, Eastern U.S._ _

“Very good offer. Easy to redeem through our point of sale system.” – Automotive services, Western U.S._ _

“[Employees] like the promotion because it drives new guests in, creates top of mind exposure for the restaurant and also increases word of mouth marketing for a brand that spends very little on advertising.” – Restaurant, Southern U.S._ _

“They are a great company to work with. A very pleasurable experience.” – Restaurant, Southern U.S._ _

“Groupon is the best way to increase your small businesses market share, or create brand awareness. It is amazing.” – Tourism business, Southern U.S._ _

“L_o_v_e_d_ i_t!_ _G_r_e_a_t_ _w_a_y_ _t_o_ _b_r_i_n_g_ _i_n_
_n_e_w_ _c_u_s_t_o_m_e_r_s._ _V_e_r_y_ _c_o_s_t-e_f_f_e_c_t_i_v_e_
_w_a_y_ _t_o_ _d_o_ _m_a_r_k_e_t_i_n_g._” - F_o_o_d_ b_u_s_i_n_e_s_s,_
_S_o_u_t_h_e_r_n_ _U_S._ _

“I_t'_s_ a_ w_o_n_d_e_r_f_u_l_ b_u_s_i_n_e_s_s_ m_o_d_e_l._ I_
_w_o_u_l_d_ n_e_e_d_ t_o_ g_e_t_ a_ s_l_i_g_h_t_l_y_ [*sic*] h_i_g_h_e_r_
_p_e_r_c_e_n_t_a_g_e_ o_f_ t_h_e_ g_r_o_u_p_o_n_ t_o_ d_o_ i_t_
_a_g_a_i_n._” - R_e_t_a_i_l_ s_t_o_r_e,_ _S_o_u_t_h_e_r_n_ _U_S._ _

“I_t_ w_a_s_ a_ g_o_o_d_ w_a_y_ t_o_ b_r_i_n_g_ a_ l_o_t_ o_f_
_p_e_o_p_l_e_ t_h_r_o_u_g_h_ t_h_e_ d_o_o_r._” - E_d_u_c_a_t_i_o_n_
_b_u_s_i_n_e_s_s,_ _S_o_u_t_h_e_r_n_ _U_S._ _

“e_x_c_e_l_l_e_n_t_ i_d_e_a... w_e'r_e_ v_e_r_y_ h_a_p_p_y_
_w_i_t_h_ G_r_o_u_p_o_n._” - S_a_l_o_n/_s_p_a,_ _S_o_u_t_h_e_r_n_
_U_S._ _

“I_t_ w_a_s_ c_h_a_l_l_e_n_g_i_n_g_ t_o_ g_e_t_ t_h_r_o_u_g_h_
_t_h_e_ G_r_o_u_p_o_n_ p_r_o_m_o_t_i_o_n_ b_u_t_ w_e_ c_a_m_e_
_o_u_t_ a_h_e_a_d_ a_t_ t_h_e_ e_n_d_ o_f_ t_h_e_ 6_ m_o_
_r_e_d_e_m_p_t_i_o_n_ p_e_r_i_o_d._” - F_o_o_d_ b_u_s_i_n_e_s_s,_
_S_o_u_t_h_e_r_n_ _U_S._ _

“W_e_ l_o_v_e_d_ i_t_ a_n_d_ w_e_ h_a_v_e_ b_e_e_n_ a_s_k_e_d_
_t_o_ d_o_ a_n_o_t_h_e_r_ o_n_e_ b_u_t_ h_a_v_e_ d_e_c_i_d_e_d_ t_o_
_s_i_g_n_ w_i_t_h_ G_r_o_u_p_o_n_ e_x_c_l_u_s_i_v_e_l_y_ f_o_r_

[redacted to maintain respondent anonymity] a year!... What a wonderful way to bring almost 2000 new clients to our door.” – Spa / salon, Southern U.S..

Appendix 2. Critical comments by respondents regarding Groupon users

“Many of the groupon user [*sic*] used it for only the value of the coupon (in our case \$50) and nothing more. The return business has been non-existent. It was very harmful to our bottom line during the months we ran it. We still get people coming in to redeem their groupon even though the promo has been over for 4 months, and they are very upset they cannot get the full discount.” – Restaurant, Midwestern U.S..

“Great to see new faces, however, several customers did not realize that the coupon does not include gratuity, and only tipped on any amount over value. This upset some of our servers.” – Restaurant, Southwestern U.S..

“The customers who try to take advantage of getting a discount.. but

guess that's human nature. Occasional complaints from customers towards the business that were more group on related. With the huge number of purchases there's really no good way to ensure people aren't printing their coupon multiple times. think they should have less than a year to redeem group on - maybe 6 months" - Restaurant, Midwestern US

"the group on clients try to swindle you out of more savings. most of them are cheap-skates." - Salon, Western US

"The only downsides to Group on are you never see of the guests return because they are bargain shoppers, it can create a wait that negatively influences full-paying guests and it is difficult to track/redeem." - Restaurant, Southern US

"Customers constantly printed the same coupon... or copied one coupon over and over and tried to use them after the original was redeemed. Our staff had to create an online monitoring web page to prevent multiple uses" - Restaurant, Southern

U_S__
<p>“The types of customers that were attracted were not here to genuinely try our restaurant. Instead, they were here to get a deal. They knew they were getting a deal and that was the only reason they came.... Towards the end of the groupons, we also had many people in the restaurant taking up valuable table space and ordering the bare minimum for their value. And, it then became these people who leave negative reviews on our yelp/citysearch pages.” – Restaurant, Midwestern U_S__</p>
<p>“Customers seem to be predisposed to the belief that someone is out to screw them. We gave them the exact same value, however, they were looking for the 'gimmick'. This required more of our time in booking [<i>redacted to maintain respondent identity</i>] than would be so with a non-groupon customer.” – Business, Southern U_S__</p>
<p>“People that buy these discount coupons tend to be demanding and appear to only want the discount rather</p>

<p>than a relationship with the business they buy from.” – Salon/ spa, Southern U.S._ _</p>
<p>“The consumers were cheap.” – Restaurant, Western U.S._ _</p>
<p>“The initial week can be overwhelming, and Groupon customers sometimes demanding.” – Specialty Food store, Northeastern U.S._ _</p>
<p>“clearly a value oriented customer - some of whom tried to combine their offer with other promotions even though we were clear that you could not... in general, not a good fit with our core customer” – Retailer, Southern U.S._ _</p>
<p>“waiters were frustrated by low sales & low tips since guests didn't tip on the full amount.” – Restaurant, Western U.S._ _</p>

7.2.2) Comentarios de comerciantes asociados con Groupon en el mercado Argentino, recaudados de manera informal por este trabajo.

Varda Pantyrer, asociada del centro de estética “Salud y Mesoterapia”:

“Después del Deal que publicamos con Groupon, recibimos hasta 3 veces más clientes que lo normal”.

Gerente del local de Acassuso (Partido de San Isidro, Buenos Aires) del restorán “Sushi Club”:

“La promoción en Groupon, aumenta mucho nuestro número de pedidos a domicilio”.

Dueña de “Salantú”, un comercio pequeño que vende productos de decoración realizados en madera y piel de cocodrilo:

“No he tenido una buena experiencia trabajando con Groupon. Ni como herramienta de marketing ni para ganar dinero. Ni hablar de la elevadísima comisión que se cobra Groupon. Es un abuso.

Dueño de “RapiFotos”, por ejemplo, una empresa dedicada a entregar soluciones fotográficas, afirma: “Por el momento estoy satisfecho con la publicidad y la repercusión, pero no con la rentabilidad; perdés dinero”.

Representantes del negocio “Buenos Aires Outdoors” con respecto a la clientela de Groupon: “pretenden obtener todo el servicio por muy poco”.

Carolina Burak, encargada del spa del hotel Four Seasons, Buenos Aires:

“Los empleados del spa en general no están muy felices a la hora de atender a clientes traídos por Groupon...En experiencias anteriores muchos de ellos han dejado menos propina o eran muy ruidosos, por lo que la predisposición, desde el vamos, de estos empleados digamos que no es la mejor”

Encargado de la heladería “Volta”:

“Sí volvería a lanzar una promoción en Groupon. Pero tal vez más adelante, por ejemplo en temporada baja durante los meses de invierno con el objetivo de atraer más clientes durante ese lapso de pocas ventas”.

Entrevista informal a Agustina Echegoyen, una compradora frecuente de promociones sociales.

Que cuponeras usas?

Clickon, Groupon.

Pero la verdad, en el único que estoy anotada, es decir que me llegan e-mails todos los días es a Groupon.

Por qué?

Y porque es la que más amenudo lanza Deals que me gustan.

Encima nunca tengo que esperar que el Deal llegue a completarse, me suscribo y compro.

Que productos generalmente compras?

De estética

Cual es la cuponera que mas usas?

Groupon, por lejos

Cambio tus hábitos? Como?

Si. Pago menos por los mismos servicios, aunque tengo que ir mas lejos por ejemplo. En el centro hay muchas mas opciones que en zona norte (critica)

Se me hizo una costumbre chequear los deal de cada día, todos los días me despierto y chequeo las promociones que me llegan; Es un impulso! Te juro que es lo primero que hago en el día, me levanto y chequeo cuál es el Deal de hoy.

Te paso de volver a algún de los negocios minoristas por full Price?

Por ahora no... Me paso que me hice un tratamiento en un centro de estética y me renovaron las 6 sesiones más pero manteniéndome el precio que estaba pagando por medio del cupón.

Comprabas antes en internet?

Muy poco... ese es otro habito que cambie.. Groupon me dio seguridad y sentía que valía la pena arriesgar y siempre me fue muy bien.

Tuviste algún problema?

No, jamás

Te parece que es innovador? Por qué?

Si, porque fue el primero de todos y hacen algo que me llamo la atención y que no había escuchado algo así antes. Pero hoy en día lo están copiando todos. Tendrían que innovar en otro aspecto.

Te sentís beneficiada al comprar una oferta de Groupon? Por qué?

Sí. Por el bajo precio.

Me paso muchas veces de descubrir algo original para hacer por medio de Groupon.

La verdad que siempre tuve muy buenas experiencias a la hora de consumir el cupon.

7.3) Imagen

Figura 6: Imagen publicada en el artículo de Yue, H. “Curiosity Killed The Groupon Copycat”. Beijing Review, Vol. 54, No 37, 2011, haciendo referencia a la alta competencia presente en la Industria de las Cuponerías Online:



7.4) Nota de La Nación: entrevista al CEO de Groupon.

Domingo 18 de diciembre de 2011 | Publicado en edición impresa²⁴

"No me preocupa la crisis, me preocupa el largo plazo"

El CEO de Groupon dice que, más que la macro, le importa que la empresa se fortalezca

Por **Pablo Martín Fernández** | LA NACION

[Ver comentarios](#)



Andrew Mason, CEO y fundador de GroupOn. Foto: Archivo

La compañía que fundó creó un segmento de mercado, acaba de salir a la bolsa y facturó más de US\$ 430 millones el último trimestre. Pero, pese a sus jóvenes 31 años, Andrew Mason, CEO y fundador de Groupon, parece relajado en su primera visita a América latina y se permite jugar comentando la foto del postre que estaba probando. "Gracias a

²⁴ Disponible Onile en: <http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo>

Groupon se vendieron 100.000 kilos de este helado en la Argentina", escribe.

La firma, fundada en Chicago en 2008, es la principal responsable de la fiebre de descuentos *online* a través de cupones. Se radicó en la Argentina en junio de 2010 y cuenta con competidores locales como [Agrupate](#) (del Grupo LA NACION). A poco más de un mes de su oferta pública de acciones (OPA), Mason, con remera blanca y saco oscuro, se sentó a conversar en exclusiva con LA NACION en su visita de menos de 24 horas al país. Horas más tarde, con un look más formal, se reunió con la presidenta Cristina Kirchner.

-Recibieron muchas críticas por su salida a la bolsa. ¿Qué lectura hace de lo que pasó?

-En las semanas previas hablamos con cientos de inversores, contestamos sus dudas y compartimos nuestra historia y números. Luego nos enfocamos en tener una OPA exitosa y creo que lo logramos. La acción va a hacer lo que quiera hacer en el corto plazo; no soy un experto, pero tengo muy claro que en el trabajo a largo plazo se busca consistencia en la performance. Ese es mi foco.

-¿No está preocupado por la caída de la acción en las primeras semanas?

-No. Creemos que es lógico que haya volatilidad en un principio. A eso le sumamos un equipo interno que les saca dudas a los empleados sobre lo que leen en la prensa financiera.

-Como emprendedor, ¿pensó mucho si les convenía o no salir a la bolsa?

-Creo que es un medio para un fin; como un rito de pasaje para volverte una empresa grande. Era algo que teníamos que hacer y ahora nos volvimos a enfocar en el negocio.

-¿Le preocupa el estado de la economía europea o estadounidense?

-No. Trato de preocuparme por las cosas que puedo manejar. Estoy preocupado en el largo plazo, creo que si hacemos las cosas bien y nos enfocamos en que las bases sean fuertes, el largo plazo nos encontrará bien.

-¿Cuánto pesa el contexto político y económico a la hora de definir instalarse en un país? ¿Qué variables tienen en cuenta?

-Las cuestiones políticas no nos interesan, en principio. La economía sí es clave, porque si la están pasando mal es raro que puedan tener ganas de comprar en Groupon. Fuera de eso, el disparador para invertir en un mercado es el análisis de la cantidad de personas en esa ciudad y de la gente que se conecta a Internet.

-¿Qué opinión tiene sobre América latina?

-Lo que tengo de percepción directa es muy poco ya que, sobre todo, estuve en taxis y dentro de habitaciones de hoteles. Lo que sí puedo decir es que son mercados muy dinámicos, con muchísimo crecimiento en comercio electrónico. La penetración de las ventas *online* en la región crece a tasas muy interesantes, de las más altas en el mundo, y los consumidores argentinos abrazaron a Groupon en muy poco tiempo.

-¿Cómo cambia la manera de aplicar su modelo por regiones?

-No cambia mucho, hay varias similitudes. Tenemos un manual de procesos que, en gran parte, se puede aplicar en cualquier ciudad, pero a eso le sumamos que queremos que nuestro *staff* en Buenos Aires pueda hablar con los empleados en Polonia para intercambiar experiencias y resolver problemas. La idea es que sigan un manual, pero después hay detalles de marketing y de cómo se relaciona la población con Internet.

-¿Cuándo sintió que Groupon era una idea que iba a transformarse en un buen negocio?

-A los dos meses de lanzar Groupon. En aquel momento, 2008, publicábamos cosas raras que nadie pensaba que necesitaría. Encontramos en un lugar de Chicago un tanque para solución salina, era rarísimo, lo vendimos a 50 dólares y lo compro el 5% de los usuarios que teníamos en ese momento. Los usuarios tomaron nuestra palabra de que eso era interesante y ahí nos dimos cuenta de que teníamos algo importante entre manos. Recuerdo que me dio escalofríos por las implicancias, me entusiasmó mucho.

-Groupon nació enfocado en ofrecer descuentos en servicios (restaurantes, depilación, spa, entre otros rubros), pero poco a poco van pasando al mercado de oferta de productos tangibles (electrodomésticos, bienes de consumo masivo) que tiene otros desafíos de logística y atención al cliente. ¿Por qué decidieron entrar a ese mercado?

-Lo hicimos porque realizamos una serie de pruebas y a nuestros clientes les pareció fantástico que además de adquirir un servicio puedan comprar un lavarropas, detergente o cosas que quizá de otra manera no comprarían. Ese segmento tiene varios problemas muy particulares y hay que tomarlos en cuenta. Pero el mercado de servicios tiene también problemas que hemos enfrentado y resuelto. Estamos aprendiendo rápido, es algo que nos interesa mucho, pero lleva un trabajo totalmente diferente para mejorar tiempos de logística y calidad de servicio.

-¿Cómo es su día y cómo cambió desde que eran un *start-up* ?

-Trabajo todo el día en Groupon. El mayor cambio es que cuando éramos chicos tenía las manos en todo, mandaba un mail a las tiendas, mientras tocaba el diseño. Ahora que la compañía creció, estoy sobre todo en reuniones haciendo *check-in* en cada proyecto para ver en qué andan. Es un tipo diferente de trabajo y de desafío, pero me gusta.

-¿Trata de estar en todo?

-Creo que es importante que el CEO esté conectado con el frente del negocio, pero hemos hecho un gran trabajo para elegir un equipo muy importante que no necesita que me meta, y no quiero meterme en el medio porque los molestaría.

-En Estados Unidos han lanzado Groupon Now! para ventas más dinámicas, ¿qué se puede esperar en relación a esto?

-La idea es que Groupon sea una experiencia diaria para las personas, estamos pensando en cómo hacer para que eso sea una realidad. La idea es ir más profundo para meterse en las decisiones de todos los días, para analizar que hacer de cenar o ver cómo salir. En Estados Unidos estamos trabajando en Groupon Now! que muestra cientos de promociones actuales en una sola ciudad para que los consumidores puedan usarlas inmediatamente. Es

esperable que vean ideas similares aplicadas en la Argentina.

-Groupon empezó trabajando con pequeñas empresas locales y ahora vemos compañías grandes entre la oferta de cupones. ¿Cuál es el futuro de la firma en ese sentido?

-Creo que las empresas locales serán nuestra base. Esa es la base fascinante de nuestro modelo porque allana el mercado para muchos lugares que, si no fuese por esto, no tendrían acceso a un público tan amplio.

Parte de la idea de Groupon es que las personas se enteren de los productos interesantes que tienen panadería que tienen en la otra cuadra o el yoga spa que tienen cerca. Se sumarán grandes empresas pero siempre eso será central.

-¿Qué le recomendaría a un emprendedor teniendo en cuenta su experiencia?

Mantené tu idea simple (Keep it simple, en inglés). Antes de llegar a Groupon pensamos muchas ideas que eran buenas pero no anduvieron. Lo común era que todo era complejo porque la gente creativa busca armar una idea completa y entonces va a algo complejo.

Luego uno se da cuenta de que hay que hacer algo simple y darle un paso desconocido. Groupon no es una idea brillante, pero es un paso delante de lo que ya existía y eso se torna superpoderoso.

-¿Cuál es el rol de los móviles en el futuro de la empresa?

-Es clave. Vemos un cambio masivo de Web a mobile que se da mucho más rápido de lo que yo esperaba. Preparamos todo para un mundo post PC. Tenemos que curar bien lo que ponemos en la página principal de nuestro sitio para que no busques entre miles de opciones, esa es parte de la idea de Groupon Now!, creo que estamos bien posicionados para esa revolución.

-No es lo usual estar en Chicago para una empresa de tecnología, ¿se les complica encontrar buenos ingenieros fuera de Silicon Valley u otros centros urbanos como

Nueva York?

-No, pero me parece muy interesante estar en una ciudad atípica porque somos una compañía que quiere mezclar lo humano con la tecnología. Los ingenieros que tenemos en Chicago tienen la posibilidad de estar cerca de sus familias y son muy buenos porque sin dudas somos la mejor oportunidad en nuestra región. Sin embargo, encontrar ingenieros es el mayor problema que enfrenta cualquier compañía de tecnología en el mundo. No creo que Chicago nos frene con eso.

-¿Qué harías si mañana te despertás e Internet desapareció?

-Sin dudas me pondría a estudiar medicina o física, me interesa mucho crear algo que al mirar hacia atrás veas que cambió algo del mundo. Me parece que en esas dos ramas hay mucho por hacer y el impacto es muy importante.

Profesión: emprendedor

Cargo: CEO de Groupon

Edad: 31 años

Trayectoria: antes de cumplir los 30 años fundó Groupon, la empresa que volvió a poner de moda los cupones de descuentos. Poco tiempo después, en 2010, abrió oficinas en la Argentina, donde logró que Buenos Aires fuera la segunda ciudad más exitosa de la región detrás de San Pablo. Hace poco más de un mes lanzó su oferta pública de acciones (OPA), por lo que hoy cotiza en el Nasdaq. La empresa facturó 430 millones de dólares en el último trimestre

Comentario de un lector:



18.12.11

22:40 hs

Pripyat

Yo no entiendo por qué las marcas y empresas acceden a ofrecer "descuentos" con este medio, si cuando uno va al lugar con el cupón te tratan como si fueras un miserable, o te atienden mal

8) BIBLIOGRAFIA

1.6.1 Publicaciones:

Agichtein, E., et al., "Finding High-Quality Content in Social Media", WSDM'08, Suplemento del 11 de Febrero, Palo Alto, California, USA, 2008.

Anand, K.; Aron, R. "Group Buying on the Web: A Comparison of Price-Discovery Mechanisms". Management Science INFORMS; Vol 49 No 11, 2003.

Anderson, C. *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Tendencias Editores, Barcelona: Urano, 2007.

Antil, J. "Couponing as a Promotional Tool: Consumers Do Benefit". The Journal of consumer affairs viewpoints and communications; Vol 19 No. 2, 1985.

Antin, J.; Earp M. "With a Little Help From My Friends: Self-Interested and Prosocial Behavior on MySpace Music". Journal of the American Society for information science and technology, Vol 61 No 5, 2010.

Balasubramaniam, N. "Business Aspects of the Internet of Things". Seminar of advanced topics, ETH Zurich, FS2009, Florian Michahelles (ed.), 2009.

Bhagat, S., et al. "The Impact of New Media on Internet-Based Group Consumer Behavior". Journal of Academy of Business and Economics, Vol 9 No 3, 2009.

Bickart B., Schindler R. "Internet forum as influential sources of consumer information". Journal of Interactive Marketing, Vol 1 No 3, 2001.

Booth, N. "Business & Technology section", Computer Weekly, 4 March, 2008 en Song, F. "Theorizing web 2.0". Information, Communication & Society, Vol 13 No 2, 2010.

Boyd, D. "Friends, Friendsters, and MySpace Top 8: Writing community into being on social network sites". First Monday, Vol 11 No 12, 2006.

Boyd D., Ellison N. "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship". Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 13, 2008.

Brooks R. "Word-of-mouth advertising in selling new products". Journal of Marketing, Vol 22 No 2, 1957.

Byers, J. et al. 2011. "*A Month in the Life of Groupon*". ACM Press, Suplemento de 4 de mayo de 2011.

Casadesus-Masanell, R; Enric Ricart, J. 2009. "From Strategy to Business Models and to Tactics". Working Paper10-036, Harvard Business School, 2009.

Castells, M.; et al. *La transición a la sociedad de red*, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 2007.

Chaney, I. "Opinion leaders as a segment for marketing communications". Marketing Intelligence & Planning, Vol 19 No 5, 2001.

Coffey, B. "What's The Deal?". Forbes; Vol. 187 No 7, 2011.

Daniel, R. "Management data crisis". Harvard Business Review, Suplemento Septiembre-Octubre, 1961.

Dans E. "Todo va a cambiar :tecnología y evolución : adaptarse o desaparecer", Deusto, Primera edición, Barcelona, 2010.

Dellarocas, C. "The digitization of word-of-mouth: promise and challenge of online feedback mechanisms". Management Science, Vol 49 No 10, 2003.

Dholakia, M. "Why Employees Can Wreck Promotional Offers". Harvard Business Review, Vol. 89 No 1-2, 2011.

Dídac, M. "Conceptos de web 2.0 y biblioteca 2.0: origen, definiciones y retos para las bibliotecas actuales". *El Profesional de la Información*; Vol. 16 No 2, 2007.

Dwyer, P. "Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities". *Journal of Interactive Marketing*, Vol 21 No 2, 2007.

Economist. "We think we have a big lead. Groupon anxiety". Copyright of The Economist 2011; Vol. 398 No 8725, 2011.

Elefant, C. "The "power" of social media: legal issues & best practices for utilities engaging social media". *Energy Law Journal*, Vol. 32 No 1, 2011.

Ellison, N.; et al. "The benefits of Facebook 'friends': social capital and college students' use of online social network sites". *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol 12 No 4, 2007.

Ellison, N. "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship". *Journal of Computer-Mediated Communication*, International Communication Association, Vol 13, 2008.

Fagerberg, J. *The Oxford handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York, 2005.

Farmer, L. "Groupon's coupons causing businesses boons", *The Daily Record*, Baltimore, Publicacion del 22 de Agosto, 2010.

Feick, L.; Price, L. "The market maven: a diffuser of marketplace information". *Journal of Marketing*. 1987.

Fill, C. *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*. FT Prentice HallKotler, decimal edición, 2009.

Flynn, L.; et al. "Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 24 No 2, 1996.

Gallo, A.; Hamm, L. "Coupons: Part II," National Food Review, Suplemento de Verano de 1982.

Gillmor, D. "We, The Media", O'Reilly Media, Inc., Cambridge, 2004, en Song, F. "Theorizing web 2.0". Information, Communication & Society, Vol 13 No 2, 2010.

Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd., Oxford, sexta edición, 2008.

Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, Oxford, séptima edición, 2010.

Haythornthwaite, C. "Social networks and Internet connectivity effects". Information, Communication, & Society, Vol 8 No 2, 2005.

Hennig-Thurau, et al. " Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?". Journal of Interactive Marketing, Vol 18 No 1, 2004.

Howard D.; Kerin R. "The Effects of Personalized Product Recommendations on the Advertisement Response Rates: The 'Try This, It Works!' Technique," Journal of Consumer Psychology, Vol 14 No 3, 2004.

Jevons C. "user-generated content". The Journal of Advertising Research. Suplemento de Marzo 2011.

Kaplan A.; Haenlein M. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", Business Horizons, Vol. 53 No 1, 2010.

Katz, E.; Lazarsfeld, P. "Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications". Glencoe, IL: The Free Press, 1955.

Kauffman, R.; Wang, B. "New Buyers' Arrival Under Dynamic Pricing Market Microstructure: The Case of Group-Buying Discounts on the Internet". Journal of Management Information Systems; Vol. 18 No 2, 2001a

Kauffman, R.; Wang, B. "Bid together, buy together: On the efficacy of group-buying business models in internet-based selling". Carlson School of Management; University of Minnesota, Minneapolis, MN 55455. Suplemento de Mayo 16, 2001b.

Kauffman, Robert J. "Consumer adoption of group-buying auctions". Information Technology & Management, Vol 11 No 4, 2010.

Kerrigan, F.; Graham, G. "Interaction of regional news-media production and consumption through the social space". Journal of Marketing Management , Vol. 26, No 3-A, 2010.

Kietzmann, J.; et al., "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". Business Horizons, Vol. 54 No 3, 2011.

Kotler; Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, 6ta Edición. 2008.

Kunur, P. "Suddenly, everyone wants to be Groupon", Advertising Age; Vol. 81 No 39, 2010.

Lampe, C.; Ellison, N.; Steinfeld, C. "A familiar Face(book): Profile elements as signals in an online social network. Proceedings of Conference on Human Factors in Computing Systems". New York: ACM Press, 2007.

Laudon K., Laudon J. *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson Educación, décima edición, 2008.

Leidecker, J.; Brunu, A. "Identifying and using critical success factors". Long Range Planning, Volume 17, No 1, 1984.

Li, Zhao, Wang. "A qualitative research of tuangou: Modes, characteristics and roles of the new E-business model". International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, IEEC, 2009.

Mangold, W.; Faulds, D. "Social media: the new hybrid element of the promotion mix". Business Horizons , Vol 52 No 4, 2009.

Markides , C. "Strategic innovation", MIT Sloan Management Review, Spring 1997.

Matsuo T. "A reassuring mechanism design for traders in electronic group buying". Graduate School of Science and Engineering, Yamagata University, Yonezawa, DOI: 10.1080/08839510802411890, 2009.

McIntosh, J. "Group buying sites latest shipping craze". Furniture Today, Vol 34 No 41, 2010.

Morgan, G. *Imágenes de la Organización*. Cap 3. Ediciones Alfaomega, México, 1991.

Nag, D.; Bajaj, K. *E-commerce, the cutting edge of business*. McGraw-Hill, segunda edición, 2005.

Norman, A.; Russell, C. "The pass-along effect: investigating word-of-mouth effects on online survey procedures". Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 11 No 4, 2006.

O'Brien, J. "Cooperative commerce: Group-buying engines promise consumers strength in numbers". Computer Shopper, Vol 78, Mayo 2000.

O'Brien J., Marañas G. *Sistemas de Información Gerencial*. McGraw Hill, séptima edición, 2005.

Pavitt, K. *The Oxford handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York, 2005.

Phelps, J.; et al. "Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining

consumer responses and motivations to pass along e-mail”. Journal of Advertising Research, Vol 44 No 4, 2004.

Plummer J., “Word of Mouth-A New Advertising Discipline?”. Journal of advertising research, Suplemento de Diciembre 2007.

Prensky M. “Digital Natives, Digital Immigrants”. MCB University Press, Vol. 9 No. 5, 2001.

Quinton, B. 2011. “Can Groupon grow up?”. Revista PROFILE, June/July. Penton Media, Inc.

Raju, P.; Hastak M., "Pre-Trial Cognitive Effects of Cents-off Coupons," Journal of Advertising. Vol 12 No 2, 1983.

Reingen P.; Kernan, J. “Analysis of referral networks in marketing: Methods and illustration”. Journal of Marketing Research, Vol 23 No 4, 1986.

Rockart, F. “Chief Executives define their own data needs”. Harvard Business Review, 1979.

Rosen, A. *The e-commerce, question and answer book*. AMACOM, segunda edición, 2002.

Saporito, B. “The Groupon Clipper”. Time, Vol. 177 No 7, 2011.

Schultz, Robinson, Petrison. *Sales promotion essentials: the 10 basic sales promotion techniques; and How to use them*. The McGraw-Hill Companies, tercera edición. 1998.

Schumpeter, J. *The theory of Economic Development*, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1943, en Fagerberg, J. *The Oxford handbook of Innovation*. Oxford University Press, New York, 2005.

Shenkan A.; Siche B. “Marketing with user-generated content”. The McKinsey Quarterly.

Noviembre 2007.

Sherr, I. "Online coupons get smarter – Groupon, rivals add personalized bargains staff as some merchants gripe", Wall Street Journal, NY: Suplemento del 25 de Agosto, 2010.

Shu-Chuan C.; Yoojung K. "Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites". International Journal of Advertising, Vol 30 No 1, 2011.

Silverman, G. "The Secrets of Word-of-Mouth Marketing", 2001. En Sun, T. Et al. "Online word-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedents and consequences". Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 11 No 4, 2006.

Song, F. "Theorizing web 2.0". Information, Communication & Society, Vol 13 No 2, 2010.

Stanton; Etzel; Walker. *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill, 13a Edición. 2004.

Steiner, C. "The Next Web Phenom. (cover story)". Forbes; Vol. 186 No 3, 2010.

Steiner, C. "The Next Web Phenom". Forbes, Vol. 186 No 3, 2010.

Stilley K.; Inman J.; Wakefield K. "Spending on the Fly:Mental Budgets, Promotions, and Spending Behavior". Journal of Marketing. Vol. 74, 2010.

Stone B., MacMillan D. "Are four words worth \$25 billion?" Bloomberg Businessweek. Vol 4221, 2011.

Sun, T. Et al. "Online word-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedents and consequences". Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 11 No 4, 2006.

Sundén, J. "Material Virtualities", 2003. En Boyd D., Ellison N. "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship". Journal of Computer-Mediated Communication, Vol 13, 2008.

Sutherland, B. "It's a half-price kind of world: Millions of bargain hunters flock to online coupon sites like Groupon.com for deep discounts in everything from haircuts to meals", McClatchy-Tribune Business News, Washington: Publicación del 7 de Agosto, 2010.

Tepper, M. "The rise of social software". NetWorker, Vol 7 No 3, 2003.

Thelwall, M. "Social networks, gender, and friending: an analysis of MySpace member profiles". Journal of the American Society for Information Science and Technology, Vol 59 No 8, 2008.

Thelwall, M. "Homophily in MySpace". Journal of the American Society for Information Science & Technology, Vol 60 No 2, 2009.

Thorson, K.; Rodgers, S. "Relationships between blogs as eWOM and interactivity, perceived interactivity, and parasocial interaction". Journal of Interactive Advertising , Vol 6 No 2, 2006.

Underwood, R. "Groupon versus the world". Inc, Vol 32 No 8, 2010.

Valcke P.; Lenaerts M. "Who's author, editor and publisher in user-generated content? Applying traditional media concepts to UGC providers". International Review of Law, Computers & Technology Vol. 24, No. 1. 2010.

Vollmer, C.; Precourt, G. *Always On: Advertising, Marketing, and Media in An Era of Consumer Control* . McGraw-Hill, New York, 2008.

Wellman, B. "Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance". Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1988.

West, A. *Innovation Strategy*, Prentice Hall, UK, 1992.

Wilkerson, A. "Courting with coupons: Online business helps Oklahoma retailers attract customers," Journal Record. Oklahoma City: Publicación del 3 de Agosto, 2010.

Woods, A. 'GROUP BUYING: Strength in numbers', New Media Age, Suplemento del 22 de Julio, 2010.

Xia L.; Bechwati N. "word of mouse: the role of cognitive personalization in online consumer reviews". Journal of Interactive Advertising, Vol 9 No 1, 2010.

Yeshin T.; *Sales promotion*. Thomson Learning, London, 2006.

Zolti, E., "Coupons: Food for Thought," Advertising Age, Publicación del 27 de Abril, 1981.

Zwikael, O.; Globerson, S. "Evaluating the quality of project planning: a model and field results". Int. J. Prod. Res, 2004.

Zwikael, O.; Globersonz, S. "From Critical Success Factors to Critical Success Processes". International Journal of Production Research, Vol. 44, No. 17, 2006.

1.6.2 Referencias Online:

Arar, Y. "Online bargains". 2011. Disponible en: <https://www.pcworld.com/author/Yardena%20Arar?page=2>. (Acceso el 2 de Octubre de 2011).

Chao, L. "Groupon's big china gamble". The Wall Street Journal, 2011. Disponible en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704506004576174292748873006.html>. (Acceso el 24 de Abril de 2011).

Chen. "Team shopping: We love it when a plan comes together". Shanghaiist, 2006. Disponible en: http://shanghaiist.com/2006/05/15/team_shopping_w.php (Acceso el 2 de Agosto de 2011).

Clever, N. et al. "User-generated content", 2009. Disponible en: <http://453.stilled.net/wp-content/uploads/2010/06/Eessay-user-generated-content.pdf>. (Acceso el 22 de octubre de 2011).

Cook, J. "Venture capital: Where Mercata led, consumers were unwilling to follow". Seattle Post –Intelligencer. 2001. Disponible en: <http://www.seattlepi.nwsourc.com/business/vc122.shtml>. (Acceso el 25 de abril de 2011).

CouponSherpa. "A brief history of coupons". Disponible en: <http://www.couponsherpa.com/ask-coupon-sherpa/a-brief-history-of-coupons/>. 2010 (Acceso el 28 de Agosto).

Dans E., *La generalización del uso de redes sociales*, 2011. Disponible en: <http://www.enriquedans.com/>, (Acceso el 2 de Septiembre de 2011).

Dholakia, M. "How efective are Groupon promotions for businesses?". Septiembre 28, 2010. Copia electrónica disponible: <http://ssrn.com/abstract=1696327>. (Acceso el 4 de Octubre de 2011).

Edelman et al. "To groupon or not to groupon: The profitability of deep discounts". 2010. Disponible en: <http://www.hbs.edu/research/pdf/11-063.pdf>. (Acceso el 15 de Septiembre de 2011).

Edición impresa de Clarin, suplemento económico. "La era del cliente infiel", domingo 9 de Octubre de 2011. Disponible en : http://www.ieco.clarin.com/empresas/Fiebre-cupones-cliente-infiel_0_569343326.html.

Edición impresa de La Nación, suplemento económico. "No me preocupa la crisis, me preocupa el largo plazo", domingo 18 de Diciembre de 2011. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1433719-no-me-preocupa-la-crisis-me-preocupa-el-largo-plazo>.

Efrati, A. "Google unveils groupon rival service". The Wall Street Journal, 2011.

Disponible en:

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704747904576095073090272048.html>.

(Acceso el 23 de Abril de 2011).

Gallagher, P. "Groupon hits home with consumers, businesses" . Westfair Online, 2011.

Disponible en: <http://westfaironline.com/2011/14205-groupon-hits-home-with-consumers-businesses/> (Acceso el 6 de Octubre de 2011).

Google.com. "Google offers for businesses". 2011. Disponible en:

<http://www.google.com/landing/offers/index.html>. (Acceso el 24/4/2011).

Hickins, M. "Groupon revenue hit \$760 million, CEO memo shows". The Wall Street Journal, 2011. Disponible

en:<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703408604576164641411042376.html> (Acceso el 8 de Octubre de 2011).

Jones, R. "Social Media Marketing 101". Search Engine Watch, Febrero 16, 2009.

Disponible en:

<http://sbinfocanada.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=sbinfocanada&cdn=money&tm=62&f=00&tt=8&bt=0&bts=0&zu=http%3A//searchenginewatch.com/3632809>.

(Acceso el 22 de Septiembre de 2011).

Lenhart, A.; et al. "Social media and mobile internet use among teens and young adults". 2010. Disponible en:

http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2010/PIP_Social_Media_and_Young_Adults_Report.pdf. (Acceso el 2 de Octubre de 2011).

Madslie, J. "Social buying boom attracts big-name investors". BBC

News, 2010. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/news/business-12053015>. (Acceso el 24 de Abril de 2011).

Marsden, P. "Keep Calling Groupon "Social Commerce"". London: Syzygy, 2011.

Disponible en: <http://socialcommercetoday.com/keep-calling-groupon-socialcommerce/> (Acceso el 25 de Abril de 2011).

McEleny, C. “Facebook finally makes group buying social”. London: New Media Age, 2011. Disponible en: <http://www.nma.co.uk/opinion/facebook-finally-makes-groupbuying-social/3025819.article>. (Acceso el 29 de Abril de 2011).

Moosylvania. “Social Commerce – Special Report” [online]. Chicago: Moosylvania, 2010. Disponible en: http://www.moosylvania.com/WP_Details.aspx?wpId=27. (Acceso el 3 de Mayo de 2011).

Morrison, S. “Facebook takes aim at groupon with deals service”. The Wall Street Journal, 2011. Disponible en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704893604576200780657056862.html>. (Acceso el 24 de Abril de 2011).

O'Reilly, T. “Web 2.0: compact definition?”, 2005. Disponible en: http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web_20_compact_definition.html. (Acceso el 11 de Noviembre de 2011)

Raice, S. “Groupon Grabs Market Share From LivingSocial”. The Wall Street Journal, Publicación del 12 de Septiembre, 2011. Disponible en: <http://blogs.wsj.com/digits/2011/09/12/groupon-grabs-market-share-from-livingsocial/> (Acceso el 15 de Octubre de 2011).

Steiner, C. “Meet the Fastest Growing Company Ever”. New York: Forbes, 2010. Disponible en: <http://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneursgroupon-facebook-twitter-next-web-phenom.html>. (Acceso el 17 de febrero de 2011).

Stone, B.; MacMillan, D. “Are four words worth \$25 billion?”, Bloomberg Businessweek, 2011. Disponible en: http://www.businessweek.com/magazine/content/11_13/b4221070014682.htm (Acceso el 4 de Octubre de 2011).

Surowiecki, J. "Groupon clipping". The New Yorker, 2010. Disponible en: http://www.newyorker.com/talk/financial/2010/12/20/101220ta_talk_surowiecki. (Acceso el 5 de Mayo de 2011).

Tan, A. "Creating Ecommerce Value with Onsite Social Commerce". San Francisco: Slideshare, 2010. Disponible en: http://www.slideshare.net/zuupy/zuupy-white-paper-creatingecommerce-value-with-onsite-social-commerce?src=related_normal&rel=4297293. (Acceso el 27 de Abril de 2011).

The Economist. "From Buy, Buy to Bye-Bye." Publicación del 2 de Abril del 2009. Disponible en: http://www.economist.com/businessfinance/displayStory.cfm?story_id=13415207. (Acceso el 11 de Agosto de 2011).

U.S. Census Bureau. "The 2008 E-commerce multi-sector **"E-stats"** report". 2010. Disponible en: <http://www.census.gov/econ/estats/2008/2008reportfinal.pdf>. (Acceso el 15 de Julio de 2011).

Van Horn, T.; Gustafsson, N.; Woodford, D. "Demand aggregation through online buying groups". 2000. Disponible en: <http://www.freepatentsonline.com/6047266.pdf>. (Acceso el 23 de Agosto de 2011).

Wauters, R. "Online retail industry in the US will be worth \$279 billion in 2015". 2011. Disponible en: <http://techcrunch.com/2011/02/28/forrester-online-retailindustry-in-the-us-will-be-worth-279-billion-in-2015/>. (Acceso el 15 de Julio de 2011).

Weiss, B. "Groupon's \$6 billion gambler". The Wall Street Journal, 2010. Disponible en: http://online.wsj.com/article_e-mail/SB10001424052748704828104576021481410635432-lMyQjAxMTAwMDEwODExNDgyWj.html. (Acceso el 24/4/2011).

Paginas web

<http://www.groupon.com/groupon-works> (Acceso el 10 de mayo de 2011).

<http://www.groupon.com>. (Acceso el 18 de mayo de 2011).

<http://www.bigdeal.infobae.com> (Acceso el 22 de Septiembre de 2011).

<http://www.thepoint.com>. (Última fecha de acceso el 2 de Septiembre de 2011).

http://www.mercurephoto.com/websites/mercata_corp/index.html (Acceso el 6 de Septiembre de 2011).

<http://www.saveme.com.ar/compra-colectiva/buenos-aires> (Acceso el 17 de Septiembre de 2011).

Mercata.com. 1999. Welcome to mercata. Disponible en:

http://www.mercurephoto.com/websites/mercata_corp/index.html (Acceso: 11 de mayo de 2011).

Tesis utilizadas:

Carlos Nourry, “El modelo de negocios de los clubes europeos de fútbol”, 2010.

Eric Zynda Aiub, “Factores claves de éxito en industrias de servicios de gran crecimiento”, 1998.

Jejcic Daniel, “Comunidades Virtuales: características y factores de éxito”, 2010.

Maia Mazar Barnett, “Factores de éxito en los programas de voluntariado Corporativo”, 2005.

Mariela Alejandra Martínez, “Customer Satisfaction, el e-commerce en la Latinoamerica y en el mundo”, 2000.